

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



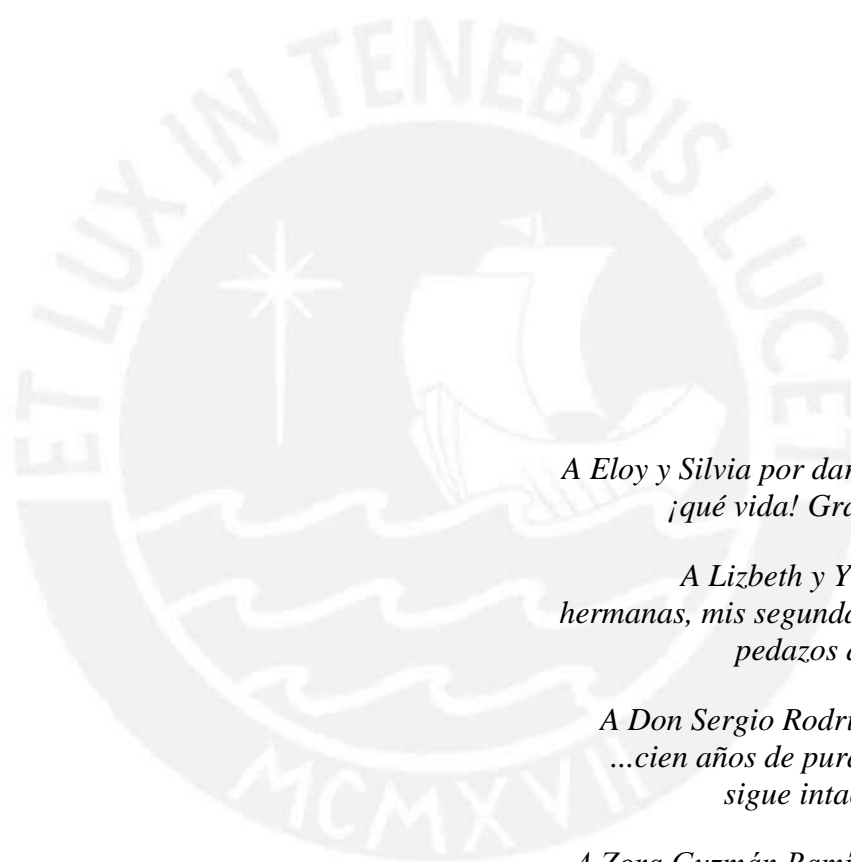
**Planificación estratégica de medios publicitarios: la convergencia y su influencia en la generación de brand awareness. Caso: Lanzamiento de Entel Perú 2014**

Tesis para optar el Título de Licenciado en Publicidad que presenta el  
Bachiller:

**ELOY SERGIO LUIS RODRÍGUEZ SOLÍS**

ASESOR: JUAN FERNANDO BOSSIO MONTES DE OCA

**Lima, Marzo 2017**



*Dedicatoria:*

*A Eloy y Silvia por darme la vida ...y  
¡qué vida! Gracias por todo.*

*A Lizbeth y Yudiza: mis dos  
hermanas, mis segundas madres, dos  
pedazos de mi corazón.*

*A Don Sergio Rodríguez Márquez  
...cien años de pura simpatía que  
sigue intacta en el cielo.*

*A Zora Guzmán Ramírez... una mar  
de amor y bondad la cual Dios me  
permitió conocer.*

*Y al burrito Cornicho: gracias por  
empezar este gran sueño.*

*The World is Yours ...*

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I: Planteamiento.....</b>	<b>7</b>
1.1 Presentación y delimitación del tema.....	7
1.2 Importancia de la investigación .....	8
1.3 Objetivos de la investigación.....	9
1.4 Pregunta de investigación .....	9
1.5 Naturaleza y etapas de la investigación.....	10
1.6 Hipótesis .....	10
1.7 Alcances y limitaciones.....	10
<b>Capítulo II: Marco teórico .....</b>	<b>12</b>
2.1 La transformación del consumidor de Medios .....	12
2.2 Evolución de la Planificación de Medios .....	28
2.3 La Planificación de Medios Digitales .....	34
2.4 La importancia de la variable Salud de Marca .....	52
<b>Capítulo III: Diseño de la investigación .....</b>	<b>58</b>
3.1 Tipo de investigación.....	58
3.2 Grupo objetivo.....	58
3.3 Metodología .....	59
3.4 Herramientas de investigación.....	61
<b>Capítulo IV: Lanzamiento de Entel en Perú.....</b>	<b>63</b>
4.1 Antecedentes .....	63
4.2 El consumidor de telefonía móvil previo al lanzamiento .....	77
4.3 Posicionamiento comunicacional de la competencia en ‘Total Medios’ .....	84
4.4 Oportunidad de negocio para Entel: “El cliente de alto valor” .....	86

## **Capítulo V: La relevancia del Planeamiento Estratégico de Medios en el**

<b>lanzamiento de marca .....</b>	<b>88</b>
5.1 Análisis situacional de la categoría de Telefonía Móvil .....	88
5.2 Bases de la estrategia: Plataformas de negocios y Pilares de Entel .....	94
5.3 Trascendencia en todos los Medios: <i>POE (Paid, Owned &amp; Earned Media)</i> .....	97
5.4 Planificación orientada a objetivos.....	99
5.5 Disruptividad en el lanzamiento .....	106
5.6 Inversión Publicitaria en Medios previo al lanzamiento .....	111
5.7 “Los Cinco Pilares Digitales” .....	116
5.8 La convergencia de medios como aspecto estratégico <i>on/off</i> .....	117

## **Capítulo VI: Análisis de resultados de la campaña Lanzamiento (Oct-Dic, 2014)**

6.1 Lanzamiento de marca: objetivos vs. resultados.....	120
<b>Conclusiones .....</b>	<b>131</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>135</b>
<b>Lista de Anexos.....</b>	<b>151</b>
<b>Acrónimos.....</b>	<b>256</b>



## Introducción

Meme. Post. *Hashtag*. *Like*. *Tweet*. Términos de moda provenientes de la ola digital e inmersos en la vida diaria. Positivamente, lo digital va más allá de lo cotidiano.

Si se tratase de fines empresariales sería un error no contar con los medios digitales en cualquier estrategia de marketing: el consumidor de medios tradicionales también consume medios digitales. Brindar la facilidad de impactar al usuario en cualquier momento y lugar, demandar una baja inversión (respecto de los tradicionales) y concretar resultados en tiempo real son ventajas de los medios online.

A su vez, la influencia digital ha reconfigurado el mix de medios. Por ello, la tarea de un planificador se torna más estratégica: el consumidor al tener más vías para obtener información se mueve de una hacia otra de manera constante, por ello impactarlo con publicidad se torna complicado ya que no permanece estático. También, cómo comunicar el contenido del mensaje y los distintos objetivos que tienen las campañas demandan una estrategia de medios bien elaborada teniendo en cuenta todas estas cosas. Entonces, se observa un entorno cada vez más exigente para comunicar el mensaje al público potencial.

La transformación de la comunicación gracias a la influencia digital me motivó a realizar la presente investigación ¿Medios Tradicionales o Medios Digitales? He ahí el dilema actual. Ante ello, y guiándome de mi experiencia, formulo que tanto medios tradicionales y digitales soportados en una convergencia sí logran impactar al consumidor.

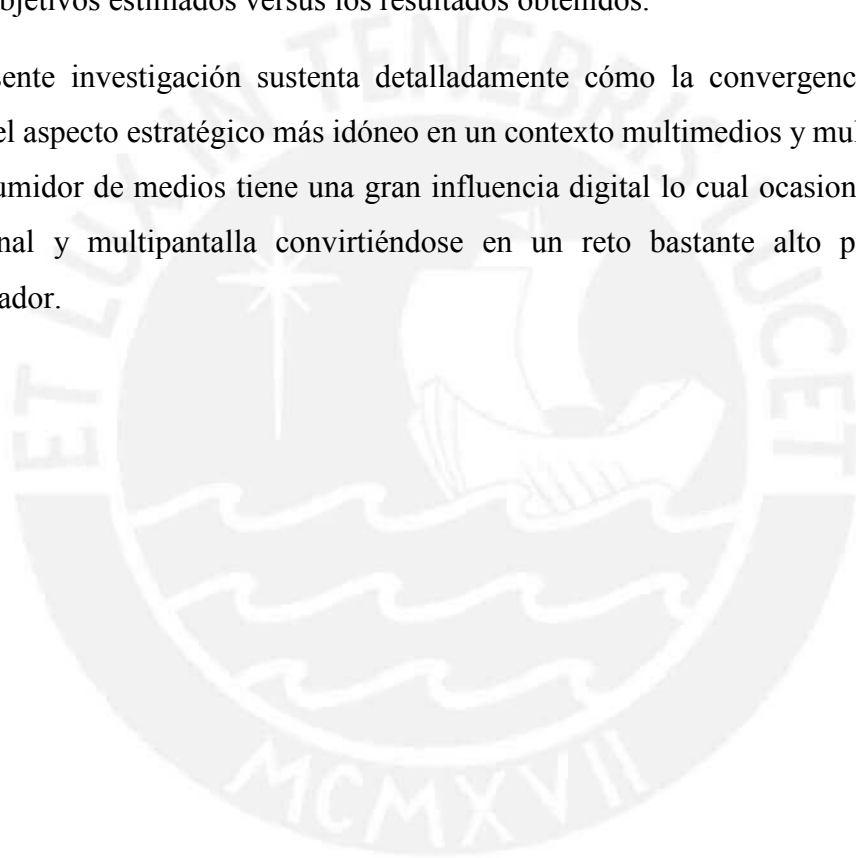
Para poder demostrar la valía de la convergencia de medios elegí como caso de análisis el lanzamiento de Entel Perú. Este nuevo operador entró al mercado peruano disruptivamente en imagen y negocio, por ello tuvo una estrategia multimedios que, sumada a los beneficios que otorgaba la nueva marca Entel, impactaron en el consumidor peruano generando la migración de más 80 mil líneas hacia Entel provenientes de la competencia en último trimestre de 2014. La pregunta sería: ¿cómo lo logró?

En la presente investigación de carácter exploratorio–descriptivo se investigará cómo Entel empezó a construir brand awareness a través de la convergencia de medios. Mediante la metodología cualitativa (análisis de data y entrevistas a profundidad) se pretende dar solución a la pregunta de investigación. Además, la presente tesis ayudará a

los estudiantes y ejecutivos de marketing y publicidad a conocer sobre la planificación estratégica de medios.

La presente investigación se divide en seis capítulos. El primer capítulo explica el planteamiento de la investigación. El segundo detalla el marco teórico que servirá para entender la concepción de la estrategia. A su vez, el tercero sustenta el diseño de la investigación. En el cuarto capítulo se desglosa el caso de análisis. En el quinto se profundiza en la estrategia de planificación. Finalmente, en el sexto se hace un análisis de los objetivos estimados versus los resultados obtenidos.

La presente investigación sustenta detalladamente cómo la convergencia de medios resulta el aspecto estratégico más idóneo en un contexto multimedios y multicanal donde el consumidor de medios tiene una gran influencia digital lo cual ocasiona un contexto multicanal y multipantalla convirtiéndose en un reto bastante alto para cualquier planificador.



## Capítulo I: Planteamiento

*Para poder sostener la respuesta a la pregunta de principal se debe tener en cuenta el objetivo de la misma que es el ítem central de la investigación.*

### 1.1 Presentación y delimitación del tema

Siendo integrantes de una sociedad moderna y ante un panorama de medios tan variado y un consumidor digital con características importantes a tener en cuenta, el logro de los objetivos estimados en una campaña se torna complicado para los planificadores de medios.

Este contexto obliga a replantear soluciones a través de la Planificación de Medios. Para poder lograr resultados en este contexto se debe entender exactamente al consumidor multimedios apalancándose en un análisis exhaustivo general, elaborando una estrategia de medios que considere la tendencia actual en comunicación y ser disruptivos e innovadores desde los medios. Es así que la presente investigación busca explorar y explicar por qué la convergencia –la cual implica mantener la misma comunicación en los diferentes medios y plataformas de comunicación (extracto de entrevista a Christian Gutierrez –E4, 2015)– es el aspecto estratégico más idóneo a seguir en la planificación de medios y que también logre los objetivos estimados.

Por ello, la presente tesis se centra en el análisis del lanzamiento de marca Entel en Perú. Este operador de telefonía móvil entendió que su target potencial consume distintos medios (masivo y/o online) y en consecuencia determinó que la *convergencia* de estos debía ser el aspecto estratégico para lograr los objetivos estimados. A su vez, el éxito de este lanzamiento (en cuestión de “migraciones”) se basó en generar brand awareness (conocimiento de marca) en el consumidor peruano de telefonía móvil.

Este conocimiento de marca vino acompañado de una “propuesta de valor disruptiva” en el producto ofrecido (equipos de telefonía móvil de alta gama a S/.9.00) y en medios (formatos de alto impacto).

Además, la planificación digital sería un aspecto muy importante en el lanzamiento: la *convergencia de medios* tendría como respuesta inmediata generar tráfico hacia la web de Entel la cual debía cumplir un rol informativo.

También, se debe tener en cuenta que el consumidor multicanal influye en la planificación de medios ya que utiliza diferentes opciones para informarse antes de comprar un producto debido a la influencia digital. Este ‘nuevo proceso de compra’ se puede explicar a través de los conceptos del ‘ZMOT’ (Google) y el ‘Consumer Decision Journey’(Mckinsey) los cuales serán detallados más adelante.

Es importante mencionar que el entendimiento de la *convergencia entre medios* será fundamental no solo para las empresas de telecomunicaciones sino para todos los rubros que deseen mantener y ampliar su target haciendo uso de una comunicación estratégica con valor diferencial dentro del competitivo mercado peruano.

## 1.2 Importancia de la investigación

Entel pretende entrar al mercado peruano y dar un buen servicio al consumidor de telefonía. Esto último influyó en la elección de mi tema ya que los temas de marketing y publicidad estratégicos son de mi preferencia por los beneficios que le significan a la sociedad. Además, tener experiencia en la rama de planificación estratégica de medios digitales motivó mi elección del tema que es importante para el rubro publicitario y académico.

### ***Importancia publicitaria***

La elección del tema recae en la importancia que se le da al análisis contextual del consumo de medios previo al lanzamiento de una campaña. De esta manera, se podrá conocer en qué canales y medios se puede encontrar al nuevo consumidor teniendo en cuenta el cambio surgido por la influencia digital. Actualmente, el consumidor de medios se caracteriza por ser multicanal y multipantalla. Mediante la presente investigación la comunidad publicitaria podrá saber cómo planificar medios en una campaña teniendo en cuenta el nuevo ecosistema de marca y toda su implicancia a nivel de consumidor de medios.

### ***Importancia académica***

Está dirigido a estudiantes de marketing y/o publicidad (y carreras afines) para que puedan integrar a su bagaje académico que una campaña publicitaria (orientada a objetivos) debe manejar una estrategia de medios publicitarios que se adapte a la tendencia de consumo de medios actual.

Por lo expuesto hasta aquí, la presente investigación rescatará la importancia de la convergencia de medios y brand awareness en una campaña publicitaria. Este último aumenta las posibilidades de generar ventas y la concreción de la decisión final de compra (Macdonald y Sharps, 1996), por ello Entel puso tanto énfasis en este objetivo de campaña. Para esto la planificación de medios debió seguir una estrategia minuciosamente elaborada con base en el denominado “Análisis Situacional” por el equipo encargado del lanzamiento de marca que finalmente logró marcar la diferencia respecto de sus competidores.

### 1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo principal:

- Entender cómo la estrategia de medios del lanzamiento basada en una convergencia entre medios *offline* (Televisión, Radio, etc.) y *online* (Internet) contribuyó a construir el brand awareness de Entel Perú.

Objetivos secundarios:

- Detallar y explicar los beneficios de publicidad y marketing que otorgó la convergencia en el lanzamiento de la marca Entel.
- Explicar la importancia de los medios digitales y la transformación del ecosistema de marca como pilares que sostienen la estrategia digital del lanzamiento.
- Entender la importancia que tuvo elaborar la estrategia de medios del lanzamiento en base a las necesidades del nuevo consumidor multimedios.
- Explicar y entender cómo la convergencia de medios publicitarios genera la construcción del Brand Awareness que fue importante para la migración de miles de consumidores de telefonía móvil hacia este nuevo operador.

### 1.4 Pregunta de investigación

- ¿La convergencia entre medios *offline* y *online* en la estrategia de medios publicitarios influyó en la generación de *brand awareness* en la etapa de lanzamiento de la marca Entel?

### 1.5 Naturaleza y etapas de la investigación

La presente investigación será del tipo exploratoria-descriptiva y de carácter cualitativo. Se centra en entrevistas a profundidad a especialistas que lideraron el lanzamiento y en la recolección de información referente a la marca Entel (antecedentes e indicadores de mercado).

Respecto a la recolección de data esta será procesada en matrices para una mejor organización de la información. De esta manera, se podrá utilizar la data procesada a partir del cuarto capítulo. En estos capítulos toda la data recabada mediante las herramientas de investigación como también las herramientas digitales será sustento para construir paso por paso la respuesta final de la investigación.

### 1.6 Hipótesis

- La convergencia entre medios *offline* y medios *online* en el lanzamiento facilitó la construcción de un poderoso Brand Awareness de Entel en la mente del consumidor de telefonía móvil.
- Los usuarios de telefonía móvil tuvieron como principal referencia a los medios digitales para buscar información sobre Entel en su etapa de lanzamiento y así reflexionar sobre una posible migración a este nuevo operador.
- La estrategia de medios del lanzamiento logró generar brand awareness al tener en cuenta las características principales del consumidor multimedios.
- En una campaña de Publicidad y/o Marketing el *brand awareness* ayuda a generar oportunidades de ventas.
- El brand awareness generado por Entel en la etapa de lanzamiento facilitó la migración de miles de usuarios de telefonía móvil hacia este nuevo operador telefónico.

### 1.7 Alcances y limitaciones

Cabe mencionar que la presente investigación se basa en las entrevistas a profundidad a los equipos de especialistas encargados del lanzamiento de marca: Entel Perú (Área de Marketing y Publicidad) y OmnicomMediaGroup (Central de Medios encargada del



lanzamiento de marca). Con ello, se procesará la información obtenida de los especialistas de Entel Perú (*qué se quiere hacer*) y OMG (*cómo se hará*).

A su vez, para tener un entendimiento general del caso se “levantó” información cualitativa a través de la recolección de data para saber la “Actualidad” de la marca tanto en cuestiones de marketing y publicidad como comunicacional. Este último punto incluye un análisis a las plataformas online de la marca.

Es necesario mencionar que toda la información brindada por parte de los equipos encargados del lanzamiento fue utilizada únicamente para darle respuesta a este caso de estudio y se guarda toda confidencialidad tal cual fue explicado y detallado antes de comenzar la entrevista a cada integrante. No está demás mencionar que cada uno de ellos mostró mucha predisposición y profesionalismo.

Hay que tener en cuenta tres ítems. El análisis del caso tiene un enfoque comunicacional, marketero y publicitario, sin embargo el brand awareness también se debe explicar desde un enfoque psicológico porque es necesario comentar esta perspectiva para un mejor entendimiento del concepto. A su vez, si bien el objetivo principal de la investigación no se relaciona a ventas, ni retorno de inversión, sí es necesario mencionarlas porque estas le dan soporte a la creación de un poderoso brand awareness como explicaremos más adelante.

Por último, se dio énfasis a dos factores que fueron importantes en el éxito de la campaña: “Disrupción desde Medios” y “Disrupción desde el producto y promoción” ofrecidos (entiéndese este último como Valor de Marca). La disrupción desde medios porque forma parte de la estrategia para poder impactar a un consumidor que por factores externos e internos no asimila la comunicación publicitaria claramente y el Valor de Marca porque significa la propuesta diferencial contra la competencia.



## Capítulo II: Marco teórico

*La influencia digital transformó al consumidor de medios. Por ello, se explicarán los conceptos para entender la convergencia y el brand awareness y cómo se llegan a vincular en la investigación.*

### 2.1 La transformación del consumidor de Medios

La modernidad ha traído muchos cambios en la sociedad, el Internet es parte de esta. Digamos que un usuario desee cobrar su sueldo, hacer un depósito a un tercero, abrir otra cuenta bancaria (para lo cual debe evaluar diferentes opciones de banco) y cancelar deudas o cuotas con otra entidad bancaria sería tedioso si fueran los años 90's. Ahora esto es muy fácil para el usuario porque puede ejecutar todas esas actividades en un tiempo menor al de hace diez años simplemente accediendo a la banca digital de su entidad bancaria.

El uso de Internet ha significado un avance en la sociedad ya que puede acortar procesos engorrosos y es una necesidad para cada empresa que desee darle el mejor servicio a sus clientes. La ola digital no solo ha influido en estos procesos sino también en otros aspectos importantes como la comunicación que se le debe dar a cada cliente. La comunicación actual engloba el uso de medios no solo tradicionales sino también digitales que, en vez de dejar de lado los medios tradicionales, se han unido a ellos para formar una comunicación 360° (campana multimedios) fundamentándose en lo que sostiene Larry Kelley *“si los medios evolucionan, el consumidor también evoluciona”* (2015:21).

Un consumidor de medios 360° repercute de manera directa en la planificación de medios publicitarios. Kelley sostiene que *“en el pasado, si se programaba un anuncio para que se publicara en soporte digital, se esperaba que el consumidor lo viera en una computadora personal; ahora, los consumidores pueden ver esta publicidad en una tablet y de la misma manera pueden verlo desde en un smartphone”*(2015:22). Este autor sostiene que el consumidor de medios piensa distinto y hace cosas diferentes respecto de años anteriores por la variedad de medios y plataformas que maneja actualmente.

Es un consumidor de medios más exigente. Francisco Pérez-Latre sostiene que *“globalmente el consumo de los medios ha aumentado, pero cada vez dedicamos menos tiempo a cada uno. Los públicos han experimentado también una evolución: son mejores*

*conocedores de los medios y de los productos y servicios que en ellos se anuncian : estamos ante consumidores conscientes” (2000:121).*

La variedad de medios y plataformas ha transformado al consumidor antiguo de medios en un consumidor de medios consciente y más exigente.

#### 2.1.1 El consumidor de medios ATL: *Marketing Pull*

El siglo anterior se caracterizó por la predominancia de la Televisión en la mayoría de hogares como un electrodoméstico infaltable que juntaba y entretenía a toda la familia. Hoy si bien los medios digitales han opacado esa exclusividad no han eliminado a la Televisión y demás medios masivos que son de vital importancia y consideración para un planificador de medios. Por ello, Philip Kotler sostiene que *“aunque cadenas televisoras, revistas, periódicos y otros medios de comunicación tradicionales siguen siendo muy importantes, su dominio está disminuyendo. En su lugar los anunciantes están agregando ahora una amplia selección de medios de comunicación más especializados y altamente enfocados”*(2013:358).

Las siglas ATL hacen referencia a Above the line (ATL) para describir a los medios masivos como Radio, Revistas, Diarios y Televisión (Cavallini, 2009), es decir, medios tradicionales. La utilidad de los medios ATL radica en la masividad que ofrece, por ello pueden ayudar a la estrategia *pull* (“jalar”) del marketing tal como lo denota Philip Kotler:

*“Al utilizar una estrategia pull, el productor dirige sus actividades de marketing (sobre todo publicidad y promoción al consumidor) hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto. Por ejemplo, Unilever promueve sus productos de aseo personal Axe directamente a su mercado meta masculino y joven a través de anuncios de televisión e impresos”*  
(2013:364)

Cada medio tiene características importantes que el planificador debe saber integrar en su estrategia en pro de lograr los objetivos estimados. Respecto a los medios tradicionales se puede decir que su gran ‘Cobertura’ –“extensión territorial que cubre un medio de comunicación”(IBOPE media, 2015)– es importante para llegar a las masas. En el siguiente cuadro se detalla las ventajas de cada medio (Kotler, 2013:377):

Medio	Ventajas	Limitaciones
Televisión	Buena cobertura de marketing masivo; bajo costo por exposición; combina vista, sonido y movimiento; atractivo a los sentidos	Altos costos absolutos; gran desorden; exposición fugaz; menor selectividad del público
Periódicos	Flexibilidad; puntualidad; buena cobertura del mercado local; amplia aceptabilidad; alta credibilidad	Corta vida; calidad de reproducción deficiente; reducido número de lectores por ejemplar
Internet	Selectividad alta; bajo costo; inmediatez; capacidades interactivas	Impacto potencialmente bajo; el público controla la exposición
Correo directo	Alta selectividad de público; flexibilidad; sin competencia publicitaria en el mismo medio; permite la personalización	Costo relativamente alto por exposición; imagen de "correo basura"
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida útil y buen promedio de lectores por ejemplar	Largo tiempo de compra publicitaria antes del cierre; alto costo; no hay garantía de posición
Radio	Buena aceptación local; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo costo	Sólo audio; exposición pasajera; baja atención (el medio "medio escuchado"); audiencias fragmentadas
Exterior	Flexibilidad; alta exposición de repetición; bajo costo; baja competencia de mensajes; buena selectividad posicional	Poca selectividad de público; limitaciones creativas

Gráfico 1. Fuente: Philip Kotler 2013.

Los medios tradicionales son importantes también por la preferencia de un público objetivo que va desde los +15 años. En el siguiente gráfico se puede observar que en los dos grupos de edad los Medios ATL son igual de importantes para la planificación tomando como ejemplo cercano a la ciudad de Lima en un periodo de cinco años.

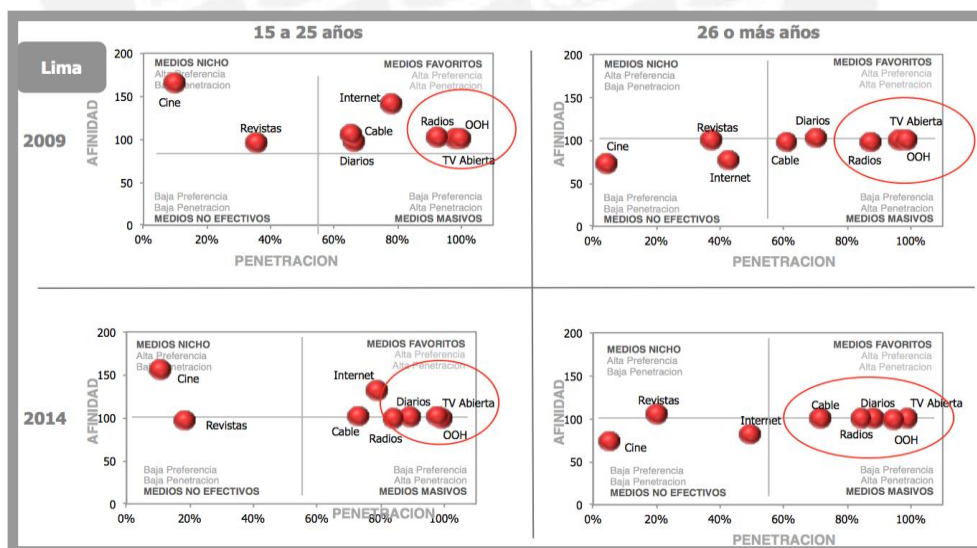


Gráfico 2. Fuente: IBOPE-TGI/CHIC 2014.

Se puede observar que los medios tradicionales son considerados por estos dos grandes grupos de edad siendo la Penetración –“porcentaje de hogares que pueden recibir la señal

de un medio de comunicación, relación al total de hogares”(IBOPE media,2015)– y Afinidad–“cuán apto es el medio para llegar al grupo objetivo” (IBOPE media,2015)– los indicadores que así lo demuestran.

### 2.1.2 La influencia de la Ola Digital

La ‘ola digital’ –si bien no eliminó por completo a los medios tradicionales (Televisión, radio, etc.)– sí modificó el ‘ecosistema de marca’: los medios digitales han influido en la planificación de medios (Lecinsky,2012). Anteriormente, se tenía a la Televisión como el eje principal en un plan de medios:



Gráfico 3. Fuente: Lecinsky – 2012.

Actualmente, este ecosistema de marca ha variado. Debido a la influencia digital el nuevo ecosistema de marca tiene como eje principal al *site*. Podemos ver la notable variación:



Gráfico 4. Fuente: Lecinsky – 2012.

En este nuevo ecosistema de marca todos los medios conviven entre sí siendo igual de importantes y teniendo como centro común al *site* (Lecinsky, 2012).

#### 2.1.2.1 Beneficios

Son muchos los beneficios que los medios digitales han otorgado a la sociedad como comodidad, practicidad, velocidad en la obtención de data, generación de información, etc., de esta manera lo afirma Kotler:

*“Estos días, las personas se conectan a Internet en casi cualquier momento y desde casi cualquier lugar mediante sus computadoras, teléfonos inteligentes, tablets o incluso sus televisores. Internet ha cambiado fundamentalmente las nociones de los clientes acerca de comodidad, velocidad, precio, información de producto y servicio.”*  
(2013:433)

Aterrizando esta influencia digital en el ámbito actual de la planificación de medios se debe percibir los beneficios que ésta otorga, por ello Félix Cuesta y Manuel Coto comparten que la influencia digital *“se impone por tres razones: su menor coste, campañas más efectivas y mejor enfocadas, y la posibilidad de controlar al milímetro el retorno de la inversión (Return Of Investment, ROI) y la efectividad de las acciones (a diferencia de un anuncio en prensa o en televisión, que depende de estimaciones)”*(2010:37). Por las razones expuestas Félix Cuesta y Manuel Coto le dan relevancia a la promoción que se les pueda dar a los productos mediante la influencia digital argumentando que *“queda claro que Internet se ha convertido en un medio que ofrece grandes oportunidades para comunicar marcas y publicitar nuestros productos”* (2010:39).

Otro beneficio importante que ofrecen los medios digitales a la planificación de medios es la segmentación que puede ayudar a la estrategia de marketing a que sea dirigida al consumidor así lo afirman Félix Cuesta y Manuel Coto cuando argumentan que *“la principal característica de todas las campañas digitales es su segmentación más fina, unipersonal y profunda”*(2010:132). Estos autores plantean una interrogante: *“¿No ocurre entonces más bien que, gracias a los canales digitales, casi todo el marketing se está convirtiendo en marketing directo? Se trata de una nueva generación de marketing, el marketing directo digital”* (2010:132). Con esta interrogante se concluye que los medios digitales vienen influyendo en el marketing haciendo que llegue de manera exacta y directa al consumidor final.



A su vez, los medios digitales ofrecen la posibilidad de construir marca llegando a cada consumidor y brindando atención directa por esta vía, por ello David Aaker y Erich Joachimsthaler sostienen que *“la Red permite a casi todo el mundo tener la posibilidad de servir a sus clientes directamente y convertir la consumación de esta relación en una experiencia poderosa de construcción de marcas”* (2006:251).

Por otro lado, las herramientas digitales –si bien no brindan resultados exactos (por la continua evolución de la medición digital)– sí ofrecen cifras importantes para estimar los resultados de una campaña (contrariamente a los medios tradicionales). Así lo fundamenta Tom Chatfield comentando que *“los medios digitales ofrecían algo que la publicidad no había tenido nunca antes: estadísticas precisas y en tiempo real sobre la efectividad de los anuncios”* (2012:128). El mismo autor sostiene lo siguiente:

*“Desde las páginas webs que visitas hasta las compras virtuales que haces, y de los videojuegos a los que juegas hasta el tiempo exacto que dedicas a hacerlo, casi todo lo que se hace a través de dispositivos digitales es mensurable”*  
(2010:132)

Por último, es importante rescatar la *bidireccionalidad* que ofrecen los medios digitales como lo sustenta Francisco Pérez-Latre argumentando que *“los medios que hemos tenido hasta ahora eran, en gran medida, unidireccionales. Internet es bidireccional: las gentes contestan”*(2000:129). Un claro ejemplo de la bidireccional en los medios digitales es la ‘Web 2.0’ la cual Miguel Moro y Adolf Rodés la definen de la siguiente manera:

*“... el surgimiento de sitios web que interactúan con el usuario de modo bidireccional, no simplemente presentándole información, sino permitiéndole participar en su elaboración, admitiendo sus comentarios, etc. Más aún, lo sitios 2.0 fomentan que los usuarios compartan contenidos e interactúen entre sí bien a través del sitio web, bien a través de las redes sociales con la información vehiculada por la propia Web.”*  
(2014:85)

Habiendo detallado los beneficios de los medios digitales –conectarse a Internet en cualquier momento y lugar (Kotler, 2013); menor inversión en la campaña, mayor ROI y una segmentación más precisa (Cuesta y Coto, 2010); factibilidad para construir marca (Aaker, 2006); mensurabilidad en todas las campañas digitales (Chatfield, 2010) y la bidireccionalidad (Pérez-Latre, 2000) –será más fácil entender porque la inversión en este medio ha aumentado con el pasar de los años.

### 2.1.2.2 Inversión creciente en Digital

Los beneficios de los medios digitales a la sociedad contribuyen a que cada año crezca la penetración de internet, por ello la compra de medios digitales ha crecido.

A nivel global, Asia Pacífico es el de mayor Audiencia (44%) seguido de Europa (comScore,2015). En el siguiente gráfico se detalla lo mencionado.






Q1 2015* Audiencia y Engagement en Desktop				
Geografía	Promedio Mensual Visitantes Únicos (000)	Promedio Mensual Horas por Visitante	Promedio Mensual Páginas por Visitante	Promedio Mensual Visitas por Visitante
Global	1,812,081	21.7	1,979	53
Asia Pacífico	805,071	18.1	1,687	47
Europa	421,990	27.1	2,743	63
Norte América	224,905	34.8	2,918	81
Medio Oriente-África	188,272	11.2	867	27
<b>América Latina</b>	<b>171,842</b>	<b>19.6</b>	<b>1,464</b>	<b>44</b>
Brasil 	62,883	27.5 <b>1<sup>st</sup></b>	2,132 <b>1<sup>st</sup></b>	56 <b>1<sup>st</sup></b>
México 	25,837	12.4	845	31
Argentina 	18,814	18.8	1,269	43
Colombia 	12,794	20.0	1,586	46
Venezuela 	10,993	14.2	1,037	35

Gráfico 5. Audiencias a Nivel Mundial-Asia Pacífico (comScore , 2015) Enero-Febrero-Marzo

América Latina tiene el 9.5% de la Audiencia Global. Brasil lidera (1st) la tabla de Latinoamérica en cuestión de Promedio Mensual de Horas por Visitante, siendo Perú la quinta posición (5th) del mencionado ítem (comScore,2015).


Q1 2015* Audiencia y Engagement en Desktop				
Geografía	Promedio Mensual Visitantes Únicos (000)	Promedio Mensual Horas por Visitante	Promedio Mensual Páginas por Visitante	Promedio Mensual Visitas por Visitante
Global 	1,812,081	21.7	1,979	53
América Latina	171,842	19.6	1,464	44
Brasil	62,883	27.5	2,132	56
México	25,837	12.4	845	31
Argentina	18,814	18.8	1,269	43
Colombia	12,794	20.0	1,586	46
Venezuela	10,993	14.2	1,037	35
Chile	6,662	14.4	1,054	35
<b>Perú</b>	<b>6,565</b> <b>7<sup>th</sup></b>	<b>15.7</b> <b>5<sup>th</sup></b>	<b>1,114</b> <b>5<sup>th</sup></b>	<b>39</b> <b>5<sup>th</sup></b>
Puerto Rico	1,711	10.0	844	27
Uruguay	1,538	29.2	2,194	60

Gráfico 6. Audiencias a Nivel Mundial-América Latina (comScore – 2015) (Enero-Febrero-Marzo).



Los beneficios que otorgan los medios digitales hacen que la Audiencia crezca no solo a nivel global sino también nacional. Debido a estas cifras, la inversión en medios digitales en el Perú ha ido aumentando año a año y representa una buena inversión para los anunciantes frente a otros medios que no presentan el crecimiento sostenido cada año como Internet (CPI, 2015).

Año tras año la convicción de los anunciantes de considerar en su estrategia multimedios y multicanal a medios no tradicionales como también a los digitales se ve avalada por las inversiones en comparación con los resultados obtenidos. A su vez, el consumo de medios en general al 2013 arrojó un 100% siendo la inversión en este rubro solamente del 79% lo cual para la Publicidad peruana es importante porque significa que hay más vías de comunicación para impactar al consumidor y que el contenido (producto comunicacional) está siendo afín con el target que finalmente atraerá a un público objetivo potencial (a continuación se detalla gráficamente lo mencionado).

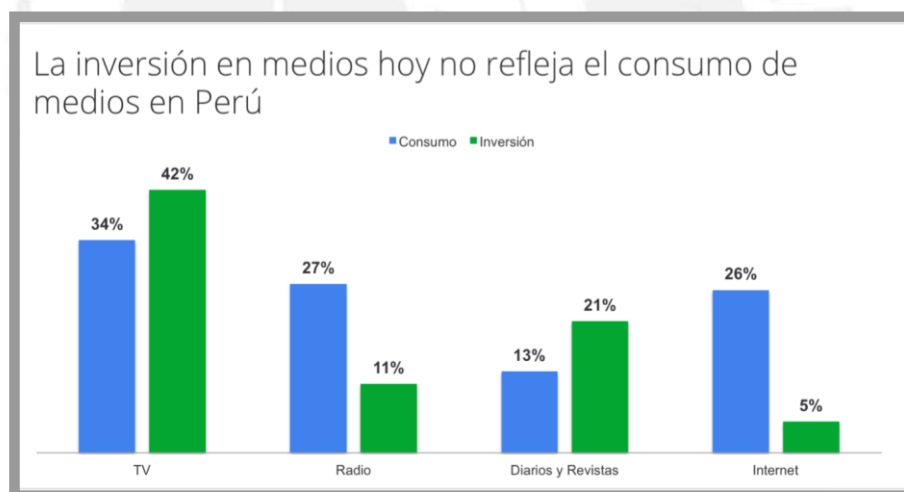


Gráfico 7. Fuente: Estudio de Consejo Consultivo de Radio y Televisión CONCERTV –2013 .

### 2.1.3 Un consumidor de producto/servicios más informado

La Era Industrial llegó a su fin y con ello se dio la bienvenida a la sociedad de la información. Esta sociedad venidera trajo consigo cambios en el mercado mundial caracterizándose este último por la velocidad de la información, así lo sustentan Félix Cuesta y Manuel Coto:

*“Podemos concluir que, de forma general, el entorno del siglo XXI es muy diferente del entorno del siglo XX. Se ha producido un gran cambio de paradigmas, que nos ha llevado de la Era industrial a la sociedad de la información y ante el cual las empresas deben reaccionar si quieren subsistir, transformando sus estructuras desde los planteamientos de orientación estratégica hasta los de aproximación al mercado, relación con sus clientes, etc., apoyándose en auténticos sistemas de inteligencia de marketing que permitan superar también el desequilibrio entre oferta y demanda”*  
(2010:17)

Con este nuevo contexto mundial –que exigía mayor información– es importante utilizar las herramientas correctas para tener éxito como lo detallan Félix Cuesta y Manuel Coto en el siguiente párrafo:

*“La creación de este mercado global abría unas oportunidades inmensas, pero si solo existía alguna herramienta que facilitará a las empresas su acceso a esa globalidad de forma rápida y eficiente, lo que encontró en Internet y en las denominadas nuevas tecnologías de la información”*  
(2010:16)

Este análisis previo servirá para que las empresas comprendan que el consumidor actual se vale de una gran cantidad de información obtenida velozmente lo cual puede influir en la decisión de compra convirtiendo a este consumidor en uno más exigente tal cual lo sustentan Cuesta y Coto:

*“Cuando analizamos esos 250 millones de consumidores, nos encontramos con que, entre otras características, son de especial mención su alto nivel cultural, su nivel de estudios, su edad media en torno a los treinta años, pero muy especialmente su acceso a la información y sus características de utilizadores intensivos de las nuevas tecnologías de la información, de forma que, antes de tomar una decisión sobre la posible adquisición de un producto o servicio, realizan las consultas correspondientes en la Red para tener criterio de compra, soportado por la información y experiencia provista por los suministradores y otros consumidores”*  
(2010:19)

Tener un análisis del contexto actual (económico y comunicacional) y del consumidor es importante. Para que una empresa tenga éxito es necesario conocer en su totalidad al consumidor (Cuesta y Coto, 2010). Se debe tener en cuenta que este cambio global influye en muchos contextos uno de ellos es la Planificación de Medios, Cuesta y Coto sostienen lo siguiente:

*“Entonces podemos afirmar que se ha puesto al alcance de las empresas un mercado enorme en el que se integran los consumidores mediante la utilización intensiva de las tecnologías de la información, y las empresas deben actuar en consecuencia para llegar a ellos, añadiendo a la larga lista de medios de comunicación los que estas tecnologías ponen a su disposición, configurando nuevos mix en la planificación de las campañas de marketing”*  
(2010:18)

Internet pone a disposición de la sociedad una gran cantidad de información y acceder a esta en cualquier tiempo y lugar se facilita con los diferentes dispositivos electrónicos. Para ejemplificar lo anterior supondremos una escena conocida:

*Un grupo de amigos se reúne para ver por televisión el partido Perú-Paraguay en Lima correspondiente a las Clasificatorias para el Mundial Rusia 2018. El evento alberga muchos auspiciadores: en cada corner kick se menciona una marca de cerveza, cada diez minutos se ven banners en la pantalla del televisor de la marca de un automóvil japonés, el locutor menciona reiteradas veces el nombre del auspiciador principal, ... cuando de pronto el jugador Jefferson Farfán convierte un gol. Él celebra el gol bailando el 'Totó' e inmediatamente todos los televidentes desde sus laptops, tablets y smartphones invaden las Redes Sociales y comentan lo sucedido.*

En esta situación se entiende que la televisión tradicional ha perdido su papel principal y el día de hoy se tiene una coexistencia de las 3 pantallas, Cuesta y Coto dicen lo siguiente:

*“...hemos comentado la pérdida de la importancia de la televisión tal y como la hemos conocido hasta ahora, lo que se ha dado en llamar la primera pantalla, una posición cada vez más comprometida ante la segunda (el ordenador) y sobre todo la tercera (un móvil que crece tanto en usuarios como en usos con fuerza inusitada”*  
(2010:129)

A su vez, Google afirma que el consumo de televisión viene acompañado de dispositivos digitales (2015). El siguiente gráfico lo ilustra:



Gráfico 8. Fuente: Google “El nuevo mundo Multi-Screen” (2015)

Aterrizando lo sustentado por Google vemos que nuestro país no es distinto de la escena mundial. El consumidor de medios peruano maneja distintas plataformas y dispositivos para acceder a información de manera veloz (Google, 2015). En el siguiente gráfico vemos que el 41% mira televisión y, en simultáneo, utiliza otros dispositivos:



Gráfico 9. Fuente: Google “El nuevo mundo Multi-Screen” (2015)

#### 2.1.3.1 Consumer Journey: adiós al embudo tradicional.

Con la gran cantidad información obtenida de manera veloz a través de un dispositivo electrónico y sumado a la existencia de distintos medios y plataformas de comunicación, el consumidor tiene un nuevo proceso de discernimiento de compra antes de tomar la decisión final.

Antes se tenía un ‘embudo de compra tradicional’ que consistía en ocho fases (Powell, 2008):



10. “Embudo de Compras Tradicional” Fuente: Powell (2008) .

En el embudo tradicional los consumidores eligen un potencial grupo de marcas que van desagregando –mediante un reflexivo análisis– hasta concretar la compra. Ahora este embudo sufrió una transformación pues la toma de decisiones es ahora un *recorrido circular* de cuatro etapas: *consideración inicial*, *evaluación constante*, *momento de compra* y *experiencia de post venta* (McKinsey Quarterly, 2012).

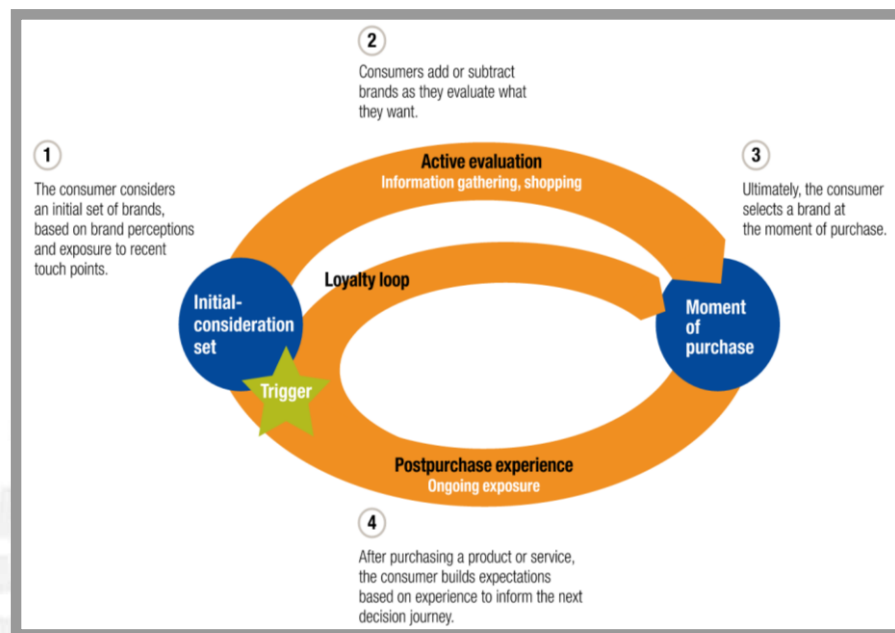


Gráfico 11. “The Consumer Decision Journey” (CJM) Fuente: McKinsey Quarterly (2012) .

Gráficamente se aprecia la transformación del proceso de compra. Las empresas deben considerar este cambio para el logro de sus objetivos.

Antes de pasar al siguiente subcapítulo es importante rescatar la evolución de este modelo de compra (CJM) hacia la Nueva Decisión de Compra del Consumidor (NDCJ). El antiguo modelo CJM (detallado líneas arriba) se caracteriza por tener una evaluación constante: mediante el levantamiento de información de distintas fuentes (medios tradicionales y/o digitales). Ahora el nuevo modelo no solo incluye la evaluación constante sino que influye en las marcas demandando de ellas entregar un valor agregado a cada instancia del recorrido de compra del consumidor para poder recibir beneficios a favor de la marca (Edelman & Singer, 2015) Para el caso de estudio se considerará el CJM.



### 2.1.3.2 Google: “The zero moment of true”

Jim Lecinsky comparte otra importante noción sobre la influencia de los medios digitales en el proceso de compra del consumidor que es necesario tener en cuenta por parte de las empresas que deseen cumplir sus objetivos. Lecinsky ha designado el nuevo proceso de compra del consumidor como ZMOT (*The zero moment of true*: El momento de cero de la verdad):

*“...los compradores de hoy en día se mueven hacia atrás y hacia adelante, a su propio ritmo, en el mercado de canales múltiples. Cambian de dispositivo según sus necesidades en cada momento. Realizan búsquedas en Internet; luego, buscan opiniones, calificaciones, estilos y precios fuera de línea y, por último, ingresan a Internet nuevamente. Ven anuncios en la televisión, en los periódicos y en línea. Entran en tiendas locales para mirar los productos. Conversan con amigos en la calle y en los medios sociales. Luego, se vuelve al ZMOT para obtener más información. No importa dónde los consumidores hayan iniciado su recorrido, aterrizaron al menos una vez, y en general, con frecuencia, en la búsqueda online.”*  
(2012:11).

El ZMOT es un ‘recorrido’—de varios ‘puntos’ (canales)— que no tiene un ‘punto de inicio fijo’ y que tampoco es seguro que si encuentra un ‘punto de posible finalización’ termine su recorrido en ese ‘punto’ porque puede volver a iniciar el recorrido, pero lo que sí es seguro es que la información que influye en mayor porcentaje en la decisión de compra haya sido obtenida a través de los medios digitales (Lecinsky, 2012). El siguiente gráfico ilustra lo mencionado anteriormente:

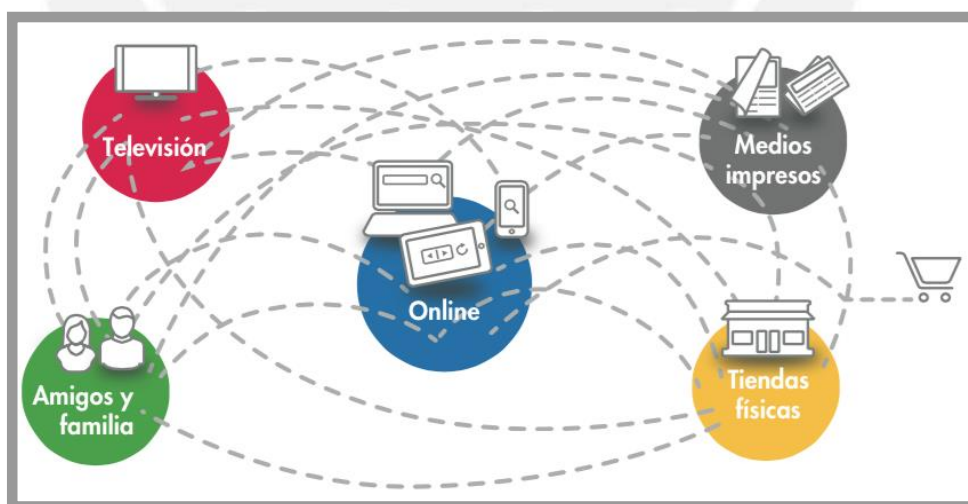


Gráfico 12. “The zero moment of true” Fuente: Lecinsky (2012) .

En los dos ‘modelos de compra del consumidor’ detallados anteriormente se puede entender la importancia de los medios digitales como soporte importante para tomar la decisión final de compra lo cual debe ser del conocimiento de las empresas en pro de lograr sus objetivos.

#### 2.1.4 El perfil del consumidor de medios online

Dentro del marketing directo, el consumidor online desarrolla un papel muy importante que es necesario entender para saber cómo impactarlo mediante una publicidad efectiva.

El consumidor online es un prosumidor. No solo es un ‘consumidor’ de contenidos online sino también un ‘productor’ de los mismos (Brunetta, 2015). Este ‘prosumidor’ se basa en cuatro pilares: *multidireccionalidad*, *marketing del permiso*, *contextualidad* y *experiencia* (Cuesta y Coto, 2010).

Esta experiencia de no simplemente consumir sino también producir se debe a que Internet facilita esta acción mediante la famosa “Web 2.0”. En palabras de Miguel Moro y Adolf Rodés este término “*se refiere al surgimiento de sitios web que interactúan con el usuario de modo bidireccional, no simplemente presentándole información, sino permitiéndole participar en su elaboración, admitiendo sus comentarios, etc.*” (2014:85). Estos autores ponen como ejemplos de Web 2.0 a “Blogs”, “YouTube” o “Flickr” (2014).

Adicionalmente, la Web 2.0 se caracteriza por su *viralidad* como resultado de la colaboración activa del público (Chatfield, 2012). La información que se puede crear en una Web 2.0 para que otro la ‘comparta’ y así generar ‘viralidad’ es importante porque puede influir en la toma de decisión de compra de un consumidor que esté buscando recomendaciones.

Otro aspecto interesante en el consumidor online es ser *multitasking*. El término se utiliza en el entorno de medios para describir a un consumidor de medios que utiliza distintas tecnologías en simultáneo; por ejemplo, ver televisión mientras se ‘navega’ en internet a través de un *smartphone* (Cardoso, 2010).

La noción de los términos *Web 2.0* y *multitasking* facilitan el entendimiento del siguiente concepto.



#### 2.1.4.1 Multicanal

Un canal es el soporte físico a través del cual el mensaje emitido por el emisor –valga la redundancia– llega al receptor como por ejemplo el papel en la comunicación epistolar o el hilo metálico en las llamadas telefónicas (Hernando Cuadrado, 1995). Hace diez años el consumo de medios se daba a través del canal tradicional el cual alberga medios como Radio, Televisión, Diarios, etc.

Ahora –y debido a la influencia digital– se ha sumado al ‘canal tradicional’ el consumo del ‘canal online’. En el siguiente gráfico podemos observar el consumo de medios hace diez años el cual se mantiene en su mayoría a la fecha actual, sin embargo notamos la presencia de dispositivos electrónicos como ‘tablets’, ‘computadoras personales’ y ‘smartphones’ (IBOPE Media Argentina, 2013).

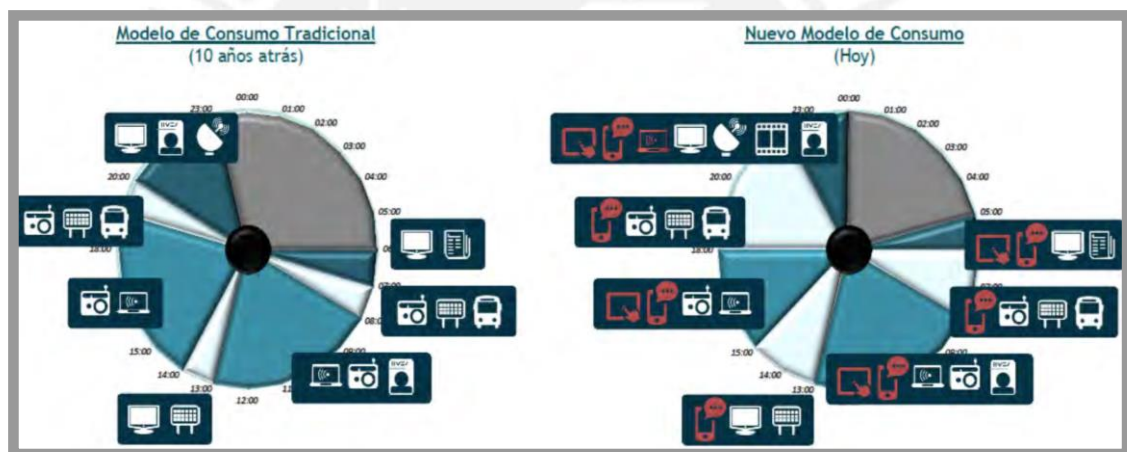


Gráfico 13. “Modelo de Consumo de Medios” Fuente: IBOPE Argentina (2013) .

Estos dispositivos pertenecen al canal online por el cual se puede navegar en busca de todo tipo de información siendo una nueva alternativa al igual que el canal tradicional. El consumidor de medios digitales convive en los dos canales: tradicional y online.

#### 2.1.4.2 Multipantalla

Con los dispositivos electrónicos y la televisión se tiene un *mix* de ‘pantallas’ en el cual cada una tiene un uso distinto y particular. A continuación, se observa que las ‘pantallas’ generan una mayor tasa de interacción frente a medios ATL (Google, 2013).



Gráfico 14. Fuente: Google “El nuevo mundo Multi-screen” (2015)

Dentro de este ‘conjunto de pantallas’ hay porcentajes de mayor uso de interacción por parte del ‘smartphone’ y ‘Laptop/PC’ (Google, 2013.)



Gráfico 15. Fuente: Google “El nuevo mundo Multi-screen” (2015)

Se estima que casi la totalidad de ‘usuarios multipantalla’ utilizan más de una pantalla en promedio todo el día. (Google, 2013).

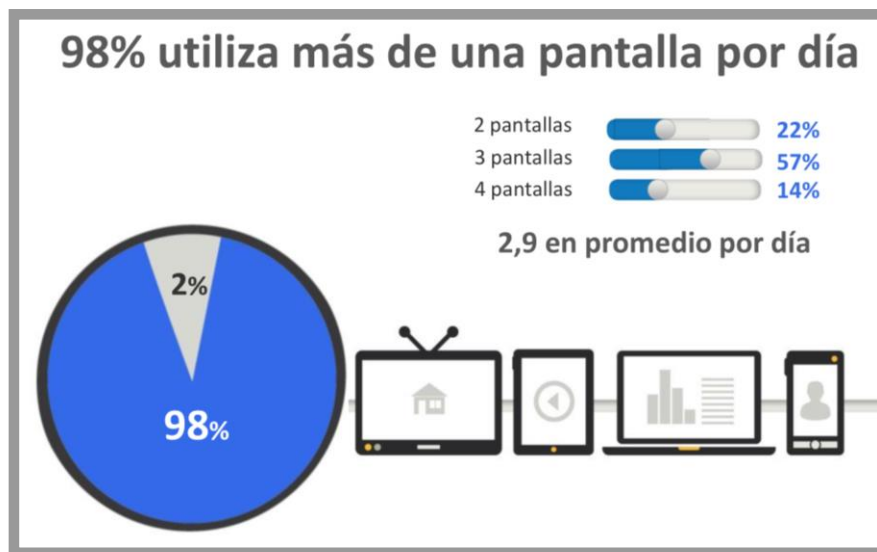


Gráfico 16. Fuente: Google “El nuevo mundo Multi-screen” (2015)

## 2.2 Evolución de la Planificación de Medios

Para saber cómo se crea una convergencia de medios primero debemos entender qué es una planificación de medios y cómo ha evolucionado en los últimos años teniendo una importante influencia en la manera de lograr los objetivos de campaña.

Philip Kotler sostiene que la planificación de medios se basa en cuatro pasos: 1) *Determinar el alcance, la frecuencia y el impacto*; 2) *elegir entre los principales tipos de medios*; 3) *seleccionar los vehículos de medios específicos* y 4) *decidir sobre la programación de los medios* (2013:376). Esto último se puede considerar un proceso correcto, pero la planificación de medios no siempre puede ser parametrada ya que se debe considerar nuevas alternativas.

María Ángeles González sostiene que la planificación debe ser *rígida* ya que es inevitable realizar distintos y diversos pasos, pero a la vez *flexible* porque no siempre se sigue un único camino ya que se puede buscar distintas alternativas (2008).

Es importante tener en cuenta la ‘flexibilidad’ sobre todo para la generación de creatividad, ya que desde medios también se puede ser creativo – en la manera de ejecutar un formato como en el lanzamiento de Entel, por ejemplo– y la planificación debe generarlo impactando eficazmente al consumidor (González, 2008).

A su vez, la planificación debe basarse en resultados (calidad de la campaña) los cuales deben de ir acompañados de una inversión (del cliente) la cual es distribuida conscientemente por el planificador. Por ello, la autora María Ángeles González sostiene que *“la principal tarea del planificador es conseguir eficacia económica para la inversión de sus clientes, y como lo normal es que precio y calidad vayan unidos, el planificador tiene que conseguir rentabilidad sin que padezca la calidad del producto, tema este último que en la actualidad parece olvidarse con demasiada frecuencia”* (2008:48).

También es importante mencionar la influencia de los medios digitales en la planificación de medios. Kelley Larry sostiene que *“la publicidad en medios ha evolucionado de manera nunca antes vista en los últimos diez años, lo cual se debe a la revolución de los medios digitales”* (2015:19).

Estos cambios se deben tener en cuenta debido a la evolución de la planificación de medios con la cual la inversión en el *mix* de medios también sufre cambios.

#### 2.2.1 Inversión publicitaria y los cambios en el mix de medios.

Para poder plasmar estos factores en la estrategia, el planificador debe conocer quiénes serán sus *tropas para ganar la batalla*, es decir, los medios para poder lograr los objetivos de campaña. Según CPI, en 2014 la inversión publicitaria tuvo un crecimiento de 5.8% respecto del año 2013 (2015). El siguiente gráfico lo ilustra:

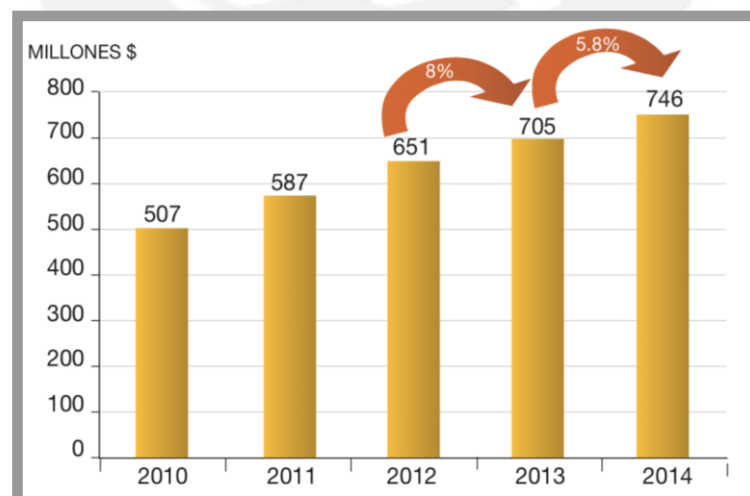


Gráfico 17. “Inversiones publicitarias 2014” Fuente: CPI (2015)

Este incremento no significó el aumento de inversión en cada medio que compone el mercado de medios publicitarios. Según cpi, no todos los medios han crecido con respecto al año anterior:

*La televisión ha crecido 6% debido al Mundial y a la producción de programas atractivos.*

*Los diarios tienen una inversión estacionada.*

*La radio creció solo un 2% respecto del año anterior debido al incremento de la inversión en internet.*

*En vía pública se mantiene la inversión respecto del año 2014. Las tarifas de este medio se incrementaron en un 10% respecto del 2013.*

*Internet es el medio que cada año crece (50% respecto del año anterior) debido a que hay un mayor tenencia de internet en los hogares de Lima y también en el interior del país (es un 28% y es urbano). Su capacidad de seleccionar distintos grupos objetivos y sus bajos costos son sus principales cualidades.*

*El cable ha tenido una baja en su inversión por la contracción económica.*

*Las revistas sufre un estancamiento debido al poco gusto de lectura por parte de la población y al alto costo de estas.*  
(CPI, 2015)

El planificador tiene como opciones a Televisión, Diarios, Radio, Vía Pública, Internet, Cable y Revistas, es decir, un abanico de posibilidades a elegir según sea su objetivo de campaña. Entre estos medios “se ha confirmado la consolidación de Internet como medio publicitario en el país” (CPI,2015), siendo el medio con mayor proyección dentro del mix el cual ha sufrido cambios siendo Internet –dentro del mix– un medio a tomar en cuenta ya que “se ha posicionado como un complemento de muchas campañas publicitarias” (CPI,2015).

Teniendo en cuenta el escenario de inversión en medios, el planificador decidirá cuál es la mejor opción de ‘mix de medios’ para lograr sus objetivos.

### 2.2.2 La importancia de la convergencia de medios

Las alternativas que maneja el planificador de medios son variadas y luego de evaluar cada una elegirá el mix de medios adecuado para planificar su estrategia en base a un objetivo. A su vez, debe considerar factores externos como la influencia de los medios digitales en el ecosistema de marca –la televisión dejó de ser el eje principal del ecosistema para que el *site* tome su lugar y que el resto de medios giren a su alrededor como caminos para llegar hacia él a través de la búsqueda online (Lecinsky, 2012)– y



tener en cuenta las características del consumidor online (‘multitasking’, ‘multicanal’ y ‘multipantalla’).

Un planificador que desee tener éxito en una campaña debe considerar todos los detalles comentados líneas arriba: debe elegir el medio (s) que le permita lograr el objetivo de campaña a un precio rentable, considerar las características del consumidor online frente a los medios tradicionales (razón por la cual es difícil impactarlo) y la influencia de internet en el mix de medios como un medio importante y “complemento de muchas campañas publicitarias” (CPI, 2015).

Por ende, la estrategia que el planificador elabore debe considerar todo lo comentado anteriormente para poder impactar al consumidor (aunque ahora sea más complicado por los factores que se presentan). Esta planificación no debe considerar un solo medio que tenga más Alcance –porcentaje del target que ha sido impactado por un mensaje publicitario (IBOPE, 2015)–, digamos, o simplemente optar por los medios digitales por la baja inversión que demandan y los buenos resultados que otorgan a la campaña. Félix Cuesta y Manuel Coto señalan que *“salvo en contadas excepciones, una campaña solo digital no funcionará”* (2010:55). Por ello, es importante considerar dentro del mix de medios una integración de canales tradicionales y digitales que impacten a los clientes o potenciales clientes de manera que se obtengan resultados: una separación de los medios tradicionales y digitales no llevaría a lograr los objetivos con lo cual la inversión en un solo medio ya sea tradicional o digital no concretaría los resultados esperados con lo cual sería una mala inversión es decir, una pérdida de presupuesto importante (Cuesta y Coto, 2010).

A su vez, Félix Cuesta y Manuel Coto apuestan por una ‘sinergia de medios’:

*“Aun en el caso de que las acciones electrónicas se ejecuten de forma adecuada y tengan éxito independiente, nunca reforzarán las acciones tradicionales para la consecución de sinergias y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por eso, en el presente documento, en análisis realizado para cada herramienta de marketing digital se intenta especificar cuáles son las herramientas tradicionales que mejor se integren con ella, así como indicar a cuáles sustituye con menor coste, además de otras acciones con las que se puede combinar.”*  
(2010:162)

De la misma forma que estos autores afirman una *sinergia de medios*, Philip Kotler defiende la idea de *complementar los medios tradicionales* para conseguir un objetivo como es el involucramiento de los consumidores (2013).

También, David Aaker sostiene que Internet debe buscar una *sinergia* con el resto de medios que dé como resultado una *comunicación integrada* cuya estructura y soporte sean los medios digitales (2000).

Este ‘mix’ de canales tradicionales y digitales deben originar una convergencia de medios (Aaker & Joachimsthaler, 2005) como también se debe insistir en una integración de las distintas alternativas de medios (Keller, 2008).

Los autores en mención sustentan la idea de una campaña multimedios y multicanal que asegure obtener resultados positivos teniendo en cuenta los factores descritos líneas arriba que manejan los planificadores de medios. No hay un consenso en el uso del término técnico llámese ‘Sinergia de Medios’, ‘Integración de Medios’ o ‘Convergencia de Medios’, pero lo que sí queda claro –en cada uno de los autores mencionados– es que este término se refiere a un ‘aspecto estratégico’ dentro de la Planificación de Medios que prioriza lo siguiente: un plan multimedios, la influencia y complemento de los medios digitales y el mayor alcance que se pueda lograr a un precio rentable dentro de una determinada campaña.

Más adelante (en el caso de estudio) se dará mayor detalle a la importancia de elegir una ‘Convergencia de Medios’ –término técnico que utilizaré en la presente tesis– como aspecto estratégico.

### 2.2.3 Planificación de Medios orientada al cumplimiento de objetivos

Toda planificación de medios maneja una estrategia que es el vehículo que permitirá conseguir el ‘objetivo de medios’ al que toda campaña debe estar orientada.

Para un planificador de medios los objetivos a cumplir son muy importantes ya que deben demostrar la concreción a sus clientes quienes –de acuerdo a los resultados de campaña y ventas– aumentarán o reducirán el presupuesto en las futuras campañas (Kotler, 2013).

Además, al existir nuevos métodos de medición de resultados para las campañas de medios tradicionales y/o digitales se hace importante estimar objetivos que sean posibles



de alcanzar y que el cliente esté alineado con el planificador respecto de ellos (Bulearca, M.S., 2009).

Para entender el resultado de una campaña se debe conocer los indicadores de medición ('KPI': *Key performance indicators*). En el siguiente subcapítulo se detalla.

### 2.2.3.1 Indicadores de medición en ATL

A continuación, se detallan los indicadores de medición más utilizados en Planificación de Medios Tradicionales (ATL):

Indicadores de medición	Definición
<b>Rating</b>	Es el porcentaje de individuos del target que han sido expuestos a un canal o programa determinado en un momento específico.
<b>GRP's</b>	Puntos de rating acumulados a lo largo de un periodo de tiempo, normalmente mayor a una semana (anual, trimestral, mensual o por duración de campaña).
<b>Target</b>	Grupo pre seleccionado de demográficos a quienes se les dirige un mensaje publicitario.
<b>Universo</b>	Grupo de individuos seleccionados para un estudio estadístico con una característica en común.
<b>Alcance</b>	Porcentaje total del target que ha sido contactado por lo menos una vez durante un periodo específico de campaña.
<b>Frecuencia</b>	Número promedio de veces que la audiencia es expuesta a una publicidad durante el periodo de análisis de la campaña.
<b>Afinidad</b>	Indicador que señala si un medio es 'APTO' o no para llegar a un target.
<b>Penetración</b>	Porcentaje de hogares que pueden recibir la señal de un medio comunicación respecto a la cantidad total de hogares.
<b>SOI</b>	Es el porcentaje de la inversión publicitaria de una marca / medio, respecto a la inversión total de un segmento para determinada categoría.
<b>SOV</b>	Es el porcentaje de GRP's obtenidos por una marca, respecto al total de la categoría.
<b>Índice de Eficiencia (SOV/SOI)</b>	Es la relación entre SOI y SOV. Se compara el ruido publicitario vs la inversión de una determinada campaña. $IE = SOV/SOI$

Gráfico 18. "Conceptos de Audiencias Televisivas y Estrategias de Medios" Fuente: Media Class IBOPE (2015)

## 2.3 La Planificación de Medios Digitales

Al igual que la planificación de medios tradicionales, es importante tener conocimiento sobre la planificación de medios digitales para entender cómo se crea la convergencia de medios.

La etapa de planificación ha cobrado mucha relevancia en los últimos años, incluso, una campaña que maneje un criterioso mix de medios, pero modesta creatividad en la comunicación también puede lograr los objetivos estimados por la correcta planificación de medios (Kotler, 2013).

Al igual que ATL, la planificación de medios digitales maneja criterios y objetivos que la hacen diferente y que es necesario entenderlos. En los siguientes subcapítulos (2.3.1-2.3.7) se detallarán los puntos a tomar en cuenta para la planificación de medios digitales desde el principal (fijar el objetivo) hasta la medición de resultados mediante Google Analytics (será importante para entender los resultados de la presente investigación).

### 2.3.1 Objetivos de la Planificación Digital

Una pauta digital maneja una estrategia que está orientada a concretar un objetivo. Ante la variedad de objetivos citaremos a los tres más importantes dentro de la planificación digital (*Branding, Performance y Engagement*) que ayudarán a entender la convergencia de medios en la presente tesis.

#### 2.3.1.1 Branding

Para entender el objetivo de Branding primero debemos entender la definición. El autor Matthew Healey dice lo siguiente respecto del término ‘Branding’:

*“El término inglés brand (en español, “marca”) –del que deriva “branding”– proviene de una raíz germánica o escandinava cuyo significado era “marcar al fuego”. Usamos este término en sentido figurado cuando hablamos de los atributos de un producto que dejan una impresión duradera en la mente del consumidor”*  
(2009:6)

Para dejar esa impresión duradera en la mente se debe construir una marca e identidad como lo sustenta Vicente Ros al decir que *“el branding trata de construir no sólo identidad, sino también una entidad propia de marca, dotando a los productos del poder de una marca”* (2008:52).

Entendido el significado de Branding, lo que se busca en una planificación de medios digitales es ayudar a construir una identidad al anunciante, es decir, enfocarnos en la marca y darle visibilidad al producto promocionado (Google Support, 2015).

Con lo cual podemos inferir que el objetivo ‘Branding’—en la estrategia digital— fomenta una mayor visibilidad a la marca.

### 2.3.1.2 Performance

Si traducimos al español la definición de este término obtenemos *desempeño*. Una estrategia de medios digitales basado en el objetivo de Performance se orienta simplemente a conseguir resultados específicos tal como lo sustenta la “Performance Marketing Association”:

*“Performance es un término amplio que se refiere a los programas de marketing y publicidad en línea en el cual los anunciantes y las empresas de marketing cobran sus servicios cuando se completa una acción específica: venta, lead o clicks.”*  
(2015)

Es decir, solo se paga de acuerdo al *desempeño* que tuvo la campaña: si se estimaron cien *clicks* o *leads* (formularios) y solo se concretaron ochenta, entonces se pagará únicamente por los ochenta obtenidos.

Esta clase de objetivo brinda ciertos beneficios tal cual lo detalla la “Performance Marketing Association”:

"Performance Marketing Association"	
Beneficios de la publicidad online basada en Performance	
<b>Es rastreable y medible</b>	Se puede determinar cuan influyente fue la publicidad (clicks) ya que se obtiene resultados reales que pueden ser comparados con las ventas obtenidas.
<b>Llega a más targets</b>	La cantidad de sitios web y la variedad de estos en intereses y afinidades hacen que la publicidad pueda llegar a distintos targets lo cual incrementa el alcance publicitario.
<b>Nueva fuente de ingresos</b>	Sumado a sus canales tradicionales de ventas, la publicidad online basada en Performance ayuda a incrementar las ventas a través de un método relativamente nuevo y que no ha demandado una inversión en la capacitación, por ejemplo.

Gráfico 19. Beneficios del objetivo Performance Fuente: Performance Marketing Association (2015)

### 2.3.1.2 Engagement

Para un mayor entendimiento de *Engagement* se elegirá la palabra *compromiso* y es que este objetivo que se plantea un planificador digital es muy importante para los anunciantes: el de generar –a través de la publicidad digital– un ‘compromiso’ de los clientes con la marca.

¿Y cómo se genera este ‘compromiso’ a través de la publicidad digital? La respuesta es generando una participación como lo sustenta el autor Dave Evans:

*“Tener engagement en la web social significa que los clientes o participantes en el negocio lleguen a ser participantes más que espectadores. Esta es la diferencia entre mirar la película y participar en una escena de “El show de terror de Rocky.” La diferencia es la **participación**.* (2010:11)

¿Y cómo se participa? Se participa *hablando de la marca* (Evans, 2010). Finalmente, ¿en torno a qué tema gira la conversación? El tema es *todo lo referente a lo que la marca quiere representar* (Evans, 2010).

Vicente Ros sostiene que *“el engagement implica crear vínculos que permitan la fidelización de una comunidad de marca en la que se generen lazos emocionales y sociales”* (2008:45).

Por ende, se debe generar conversaciones sobre cómo la marca se muestra al mercado entre los clientes y la marca promocionada de manera que participen con lo cual se creará vínculos emocionales para afianzar el engagement.

### 2.3.2 Segmentación

El público objetivo de una campaña debe ser segmentado, es decir, delimitado para que facilite el impacto de la comunicación. Hoy es muy difícil llegar con la comunicación al target de manera exacta por la saturación de publicidad y por los nichos de mercado –plazas de mercado relativamente pequeñas (Arellano Marketing, 2013)– entre otros factores tal cual lo sustenta Francisco Pérez-Latre:

*“La multiplicación de marcas y segmentos se traduce en un marketing de nichos cada vez más ajustados. Los posicionamientos de los productos y servicios se dirigen a públicos cada vez más fraccionados porque las audiencias masivas son cada vez más difíciles de alcanzar. Y eso vuelve a poner de relieve la importancia decisiva del targeting”* (2000:49)

Por ‘delimitación’ se entiende agrupar a personas en un conjunto que tenga las mismas características ya sea de edad, sexo, lugar de residencia, etc. Ejemplos de ello son la segmentación por Niveles Socioeconómicos (NSE)– conjunto significativo de personas que tienen entre sí condiciones económicas y sociales y que también las hacen distintas de las demás (IPSOS, 2012)– o por “Estilos de Vida”.

Rolando Arellano sustenta que *“un estilo de vida es un grupo de personas que se parecen en su forma general de ser: les gustan cosas similares, creen en aspectos similares, buscan lo mismo de sus acciones, tienen una idea similar de su futuro, más allá del dinero que poseen. A diferencia de la segmentación por ingresos (NSE) los Estilos de Vida consideran en su clasificación a diferentes variables que van más allá del tener, para considerar a las personas en función del ser”* (2010:69).

La data ya viene depurada y organizada ya sea por especialistas como Arellano o consultoría alguna (Estudios de Mercadeo), los publicistas tienen en cuenta estos alcances de segmentación. Como un plus extra, en planificación digital se encuentran criterios de segmentación ya parametrados y digitalizados a través de las plataformas online que se ofrecen y que ayudan a determinar el público objetivo.

Para detallar el tema, tomaremos como ejemplo a las plataformas *Google Adwords*, *Facebook Ads (Facebook para Empresas)*, *comScore* como las más importantes en la planificación digital.

Google Adwords ofrece criterios de segmentación como ‘ubicación geográfica’, ‘edad’, ‘género’, ‘afinidades’, ‘dispositivo móvil’, etc. Esta plataforma ayuda a segmentar el target de una manera precisa ya sea por países o ciudades (Google Support, 2015).



+ UBICACIONES													
Seleccionar el ajuste de la puja													
Eliminar Ver informes de ubicación													
Ubicación	Campaña	Ajuste de la puja	+ Clicks	Impr.	CTR	CPC medio	Coste	Posic. media	Conv. (1 por clic)	Coste/conv. (1 por clic)	Porcentaje de conversiones (1 por clic)	Conv. con vista	
Canadá	Campaña n.º 1	—	0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	
Estados Unidos	Campaña n.º 1	—	0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	
Canadá	Campaña n.º 13	—	0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	
Estados Unidos	Campaña n.º 13	—	0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	
Canadá	Campaña n.º 14	—	0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	
Estados Unidos	Campaña n.º 14	—	0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	
Canadá	Campaña n.º 15	—	0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	
Estados Unidos	Campaña n.º 15	—	0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	
Total: otras ubicaciones			0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	
Total			0	0	0,00%	0,00 \$	0,00 \$	0,0	0	0,00 \$	0,00%	0	

Gráfico 20. Segmentación por Ubicación Geográfica. Fuente: Google Adwords (2015)

Age range	Status	+ Clicks	Impr.	CTR	Avg. CPC	Avg. CPM	Cost	Conv. (many-per-click)
Unknown	Automatic	14,290	2,505,475	0.57%	\$0.72	\$4.13	\$10,346.17	1,700
18-24	Automatic	3,024	755,797	0.40%	\$0.71	\$2.83	\$2,137.80	361
35-44	Automatic	2,506	388,648	0.64%	\$0.70	\$4.48	\$1,742.48	332
25-34	Automatic	2,197	557,681	0.39%	\$0.68	\$2.67	\$1,491.42	254
45-54	Automatic	2,005	252,542	0.79%	\$0.60	\$4.77	\$1,203.84	213
55-64	Automatic	1,809	214,652	0.84%	\$0.61	\$5.16	\$1,107.86	143
65 or more	Automatic	1,615	155,205	1.04%	\$0.59	\$6.19	\$960.81	68
Total - other ages		0	0	0.00%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0
Total - Display Network		27,446	4,830,000	0.57%	\$0.69	\$3.93	\$18,990.38	3,071

Gráfico 21. Segmentación por Edades. Fuente: Google Adwords (2015)

Sexo	Intervalo de edad	Valor conv./coste	Clics	Impr.	CTR
Desconocida	Desconocida	4,9	9.155	1.918.834	0,48%
Mujer	25-34	11,0	508	124.589	0,41%
Mujer	35-44	3,3	1.219	243.219	0,50%
Hombre	35-44	8,3	426	91.398	0,47%
Hombre	25-34	8,0	229	74.446	0,31%
Hombre	18-24	0,0	73	23.728	0,31%

Gráfico 22. Segmentación por Género. Fuente: Google Adwords (2015)

Se puede segmentar por Intereses, Aficiones y “Remarketing”, la cual permite mostrar anuncios a usuarios que ya han sido impactados previamente (Google Support, 2015).

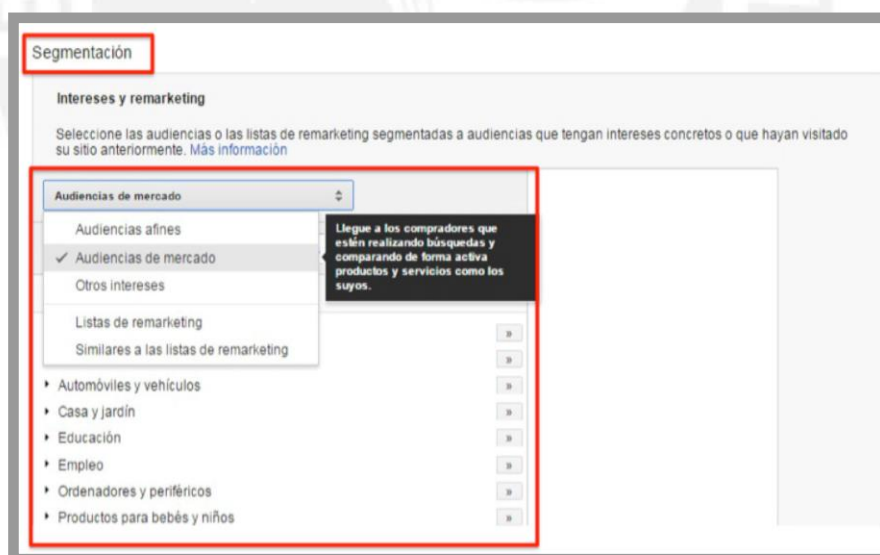


Gráfico 23. Segmentación por Intereses, Afinidades y/o Remarketing. Fuente: Google Adwords (2015)

‘Facebook Ads’, facilita la segmentación con los siguientes criterios: *lugar, datos demográficos, intereses, comportamientos y conexiones* (Facebook para empresas,2015)

The image shows the 'Lugares' (Locations) and 'Edad' (Age) sections of the Facebook Ads targeting interface. The 'Lugares' section is highlighted with a red box and includes a search bar with 'Estados Unidos, California' and 'San Francisco + 50 km' entered. Below this is a text input field for 'Agrega un país, estado/provincia, ciudad o código postal'. The 'Edad' section shows age ranges '18' and '65+' selected. The 'Sexo' (Gender) section has 'Todos' (All) selected. The 'Idiomas' (Languages) section has a text input field for 'Ingresa un idioma...'. The 'Comportamientos' (Behaviors) and 'Conexiones' (Connections) sections are not visible in this screenshot.

Gráfico 24. Segmentación por Lugar y Datos Demográficos. Fuente: Facebook para empresas (2015)

The image shows the 'Intereses' (Interests) section of the Facebook Ads targeting interface. The 'Intereses' section is highlighted with a red box and includes a search bar with 'Busca intereses' and 'Sugerencias' and 'Explorar' buttons. Below this is a list of interests with expandable arrows: 'Acondicionamiento físico y bienestar', 'Alimentos y bebidas', 'Compras y moda', 'Deportes y actividades al aire libre', 'Entretenimiento', 'Familia y relaciones', and 'Negocios e industria'. To the right of the list, it shows '739 139 210 personas' and a description: 'Descripción: Personas que mostraron interés por páginas relacionadas con Familia y relaciones o que les gustaron'. At the bottom right, there is a button for 'Reportar esto como inapropiado'.

Gráfico25.Segmentación por Interés. Fuente: Facebook para empresas (2015)

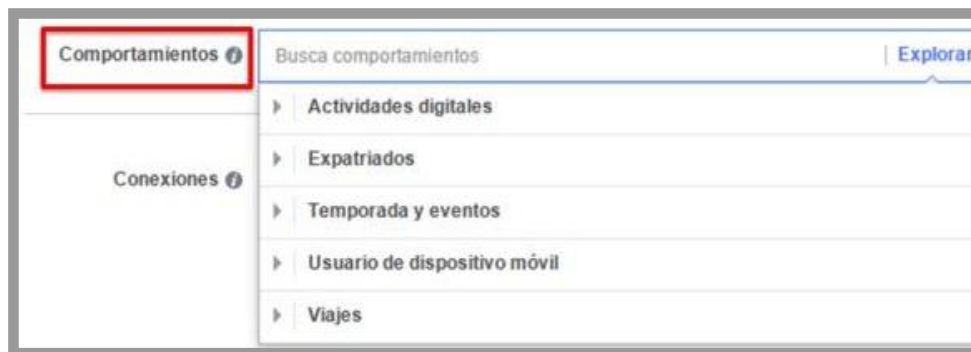


Gráfico 26. Segmentación por Comportamientos. Fuente: Facebook para empresas (2015)

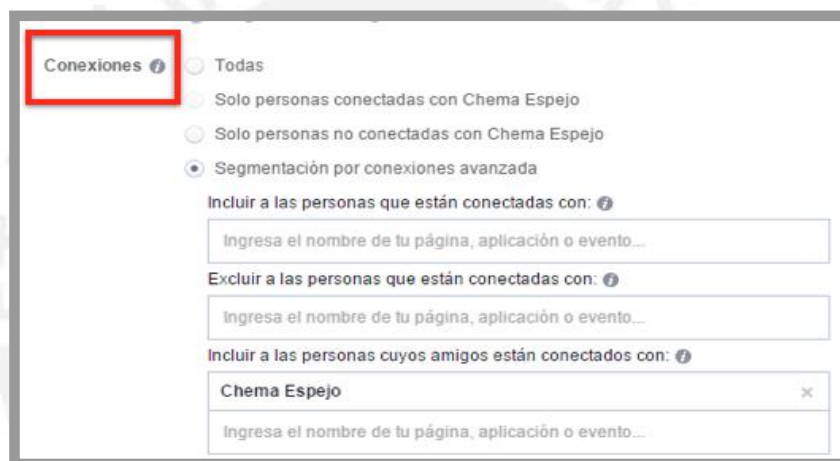


Gráfico 27. Segmentación por Conexiones. Fuente: Facebook para empresas (2015)

La herramienta digital comScore también facilita la segmentación con los siguientes criterios: ubicación geográfica, demografía y siendo lo más importante las categorías que ofrece.

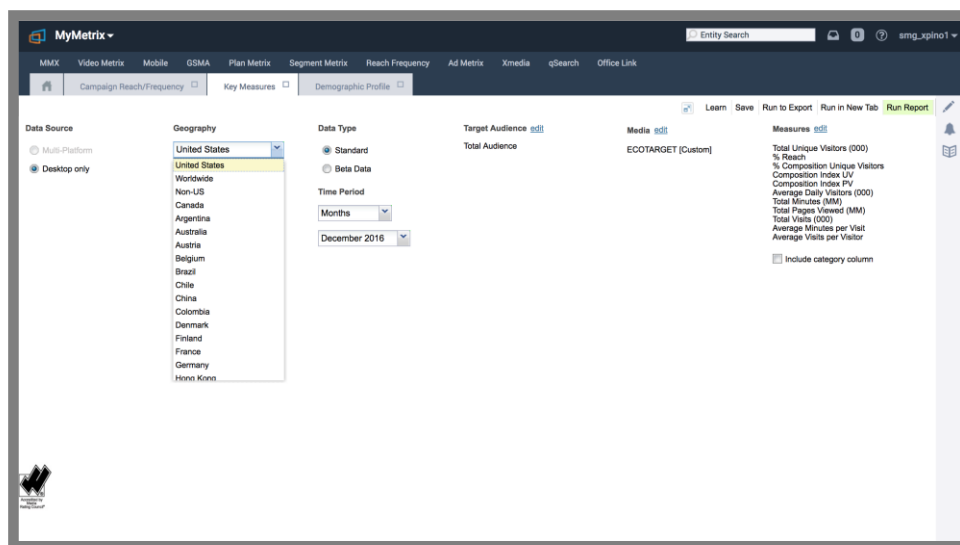


Gráfico 28. Segmentación por Ubicación Geográfica. comScore (2015b)

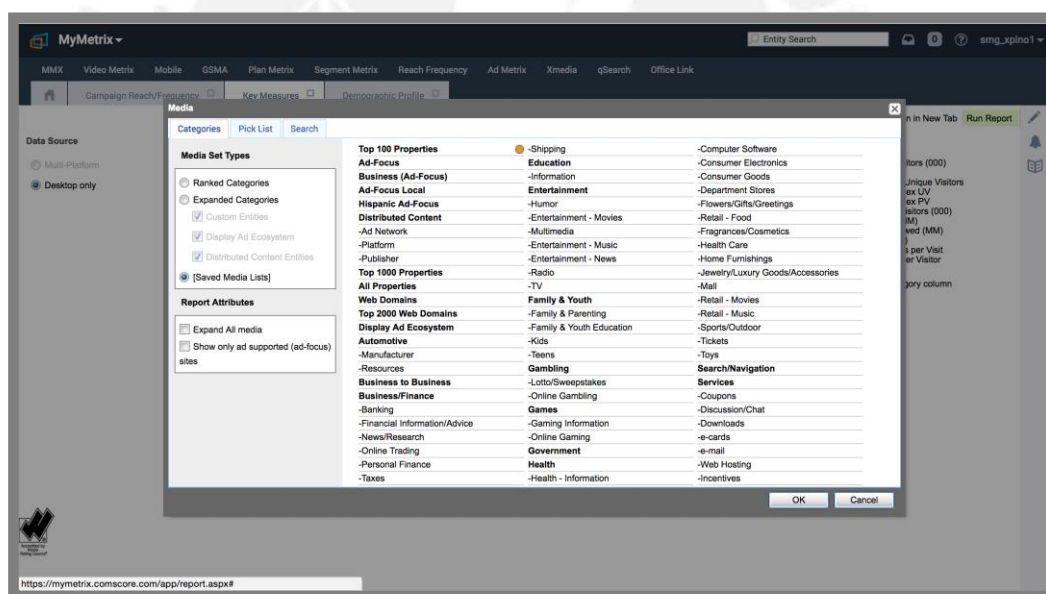


Gráfico 29. Segmentación por Categorías. comScore (2015b)



La publicidad digital –a través de sus innumerables plataformas digitales– marca así su valor diferencial respecto de la publicidad tradicional.

### 2.3.3 Periodo de campaña

La estrategia digital –al igual que la planificación ATL– contempla un periodo determinado para lograr el objetivo trazado. El objetivo planteado determina directamente el periodo que tendrá la campaña ya que el periodo de una campaña basada en obtener formularios online de jóvenes universitarios –por citar un ejemplo– (*Performance*) no será el mismo que una campaña que pretenda sentar los cimientos para construir una identidad de marca de pañales para adultos mayores –por citar otro ejemplo– (*Branding*) tal cual lo sustenta la autora María Ángeles González:

*“Este aspecto está fuertemente relacionado con los objetivos y actividades definidas por el director de marketing, especialmente los relativos a las ventas y su estacionalidad. La actividad publicitaria puede ser continua o discontinua. Determinados objetivos publicitarios (por ejemplo, hacer énfasis en el nombre de la marca) se consigue mejor mediante una inversión mantenida”. Una variante de este objetivo podría ser conseguir un fuerte impacto durante un breve periodo de tiempo y rebajar la presión publicitaria en las semanas siguientes”*  
(2008:77)

Por lo expuesto, se entiende que un planificador digital debe tener muy en claro los objetivos para estimar el periodo de campaña.

### 2.3.4 Tipo de compra en Medios Digitales

Habiendo determinado el objetivo –lanzamiento de marca, por ejemplo– y la segmentación de la campaña –Mujeres de 18 a 30 años del NSE C, por ejemplo–, el planificador debe seleccionar minuciosamente los vehículos de medios que ayuden a cumplir el objetivo, sean afines al target que se desea impactar y que se ajusten al presupuesto estimado.

Para que la estrategia de medios se ajuste al presupuesto de campaña sin arriesgar el cumplimiento del objetivo se debe evaluar los medios a seleccionar: por ejemplo, evaluar Alcance y Frecuencia respecto de la inversión del medio, por ello Philip Kotler sustenta que *“en la selección de vehículos de medios específicos, los planificadores de medios de comunicación deben equilibrar los costos de los medios contra varios factores de efectividad de medios”* (2013:379).

Para una correcta evaluación de medios se debe tener en cuenta el tipo de compra de cada medio: el cual ayuda a comparar *cumplimiento de objetivo* versus *presupuesto asignado*. A continuación, se detallará los tres tipos de compra más utilizados en las pautas digitales.

#### 2.3.4.1 Costo por Mil Impresiones (CPM)

Por ‘impresiones’ se entiende el número de veces que se pudo ver un anuncio de publicidad digital en una plataforma o un *site* (Google Support, 2015).

El tipo de comercialización para impresiones se determina fijando un costo determinado por cada mil impresiones, recibiendo el nombre de “Costo por Mil” (coste por cada mil impresiones) con la abreviatura ‘CPM’ (Google Support, 2015).

La ventaja de la compra por CPM es que esta prioriza las impresiones antes que la cantidad clicks obtenida, por ello al haber más impresiones se está apuntando al objetivo de mostrar a la marca con lo cual generar reconocimiento de la misma es más fácil.

#### 2.3.4.2 Costo por Click (CPC)

Como su nombre lo indica este tipo de compra comercializa la cantidad de clicks obtenida en una campaña. Solo se paga por cada click conseguido y no por los anuncios digitales que no recibieron click (Google Support, 2015).

El beneficio de este tipo de compra es la ‘respuesta directa’ que puede obtener en una campaña publicitaria como lo fundamenta Google Support:

*“La mayoría de los anunciantes también selecciona esta opción para las campañas que se centran en obtener una respuesta directa de su público, independientemente de si se trata de una venta, un registro u otra acción.”*  
(2015)

Si el planificador tiene como objetivo generar tráfico a su web entonces este tipo de compra es la más idónea para integrar la estrategia digital. Además, si se desea una acción en específico el CPC puede variar a una oferta de CPA.

Estas siglas significan Costo por Acción (CPA) y ende en este tipo de compra solo se paga al concretarse una acción en específica como llenar un formulario, realizar una llamada telefónica, etc. (Google Support, 2015). Esta data se puede extraer desde la plataforma Google Adwords o Google Analytics.

#### 2.3.4.4 Costo por Engagement (CPE)

Como se detalló en los subcapítulos previos hablar de Engagement significa generar ‘vínculos’ con el público objetivo. Para ello, los planificadores utilizan la web 2.0 para generar interacción con el usuario valiéndose de la variedad de esta como Redes Sociales, Blogs, etc., para generar conversación con el usuario, para comprenderlo y así hacer fuerte el compromiso (Chaffey, 2012).

Esta conversación mutua está dada por interacciones entre todos los usuarios con la marca dentro de las Redes Sociales lo cual engloba comentarios, compartir publicaciones, el famoso “like” de Facebook, reproducciones de videos, etc., es decir, toda acción que se dé dentro de este ecosistema conformado por la marca y los usuarios (Smith y Zook, 2011).

El Engagement es la interacción o acción que se genera, las cuales determinan el tipo de compra (Montero, 2013).

Por ello, el Coste por *Engagement* (CPE) se determina de acuerdo a la interacciones, acciones y/o participaciones generadas.

#### 2.3.5 Presupuesto y distribución

Cada campaña viene sujeta a un presupuesto que hay que saber administrar y distribuir entre los distintos medios seleccionados que ayudarán a lograr el objetivo.

Como se debe determinar el presupuesto para una pauta (organización de medios, presupuestos y periodos) de medios digitales se fija como parámetro los ‘objetivos de medios’ (muy distinto a los ‘objetivos de marketing’—cabe recalcar) teniéndose en cuenta a la competencia y a las variables cualitativas —‘Alcance y Frecuencia’, por citar un ejemplo— tal cual lo sustenta María Ángeles González:

*“En el segundo caso (utilizando como parámetros los objetivos de medios), se determina la posición que debe ocupar la publicidad de nuestro producto dentro del conjunto de la publicidad de sus competidores más o menos directos (cobertura y frecuencia dentro del grupo objetivo, utilización de determinados medios, share of voice, nivel de recuerdo publicitario, etc.) y del mercado publicitario en su conjunto. Y se fija la inversión publicitaria necesaria para conseguir dicho objetivo.”*  
(2008:71)

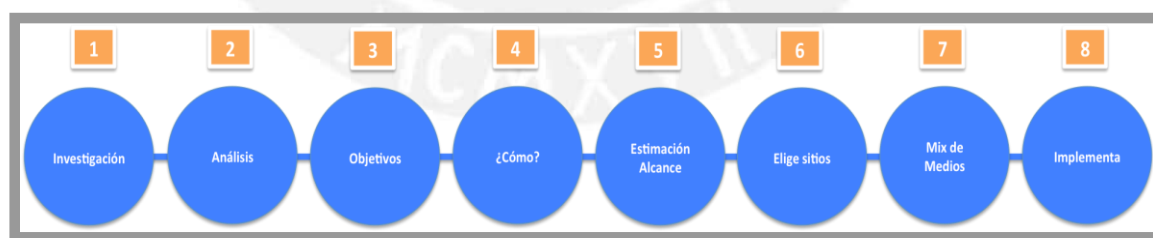
Con ello, el planificador de medios digitales distribuirá la inversión y fijará la estacionalidad que ayuden a alcanzar el objetivo de la campaña o campañas sea el caso (González, 2008).

Cabe resaltar que lo recientemente mencionado es un formato estándar a seguir para un planificador de medios digitales ya que él puede innovar y manejar un proceso distinto que logre de la misma manera el objetivo.

### 2.3.6 Desarrollo de la campaña digital

Ya conocidos los conceptos básicos y el engranaje entre estos, se detallará un modelo estándar del desarrollo de la campaña digital. Este desarrollo implica –primero– la creación de la pauta digital y, posteriormente, su ejecución y evaluación. Por ello, tomaremos como ejemplo el modelo que plantea Gian Berrospi.

Según Berrospi, consiste en ocho pasos: *Investigación* (recopilar información que sirva en la campaña), *Análisis* (entender al consumidor), *Objetivos* (enfocarse en cumplirlos), *Estrategia de Medios* (¿cómo se logrará los objetivos?), *Alcance* (estimar a cuántas personas se logrará impactar), *Elegir Sitios Web* (donde se pueda encontrar al target), *Mix de Medios* (elegir tipos de medios, determinar clases de formatos de anuncios, considerar segmentación y periodo, etc.) e *Implementación* (activar online los soportes digitales en cada medio y monitorearlos) (2012:15). Lo mencionado en el párrafo anterior se ilustra con el siguiente modelo:



**Gráfico 28. Desarrollo de Campaña Digital. Berrospi (2015)**

Finalmente, después de la implementación se aconseja *monitorear* la campaña para velar por la correcta activación y desarrollo de la misma (Berrospi, 2015).

### 2.3.7 Resultados de campaña: Medición y KPI's

El marketing digital tiene como valor diferencial una medición de resultados exacta que, de acuerdo a un objetivo, el planificador puede modificar la estrategia si es que los

resultados inmediatos no vienen entregando lo estimado con el fin de que la campaña finalice logrando el objetivo principal. Tom Chatfield afirma lo siguiente:

*“Desde las páginas web que visitas hasta las compras virtuales que haces, y desde los videojuegos a los que juegas hasta el tiempo exacto que dedicas a hacerlo, casi todo lo que se hace a través de dispositivos digitales es mensurable”*  
(2012:132)

En el marketing digital todo puede ser medido como compras online, tiempo de permanencia en una página web, cantidad de clicks, palabras de búsquedas (keyword), etc. (Chatfield, 2012).

A su vez, es importante rescatar que la analítica del marketing digital también ayuda a las empresas a medir la calidad de su servicio analizando la data de las Redes Sociales (Chatfield, 2012).

A continuación, detallaremos algunos indicadores (KPI) con que cuenta la analítica digital como el *CTR*. También, se explicará los *Indicadores de tráfico web* y *ROI* entre los más importantes dentro de una campaña de planificación digital. Si bien se considera al *Alcance*, *Frecuencia*, *SOV* y *SOI* para la planificación digital, es necesario mencionar que tienen la misma definición que los indicadores ATL.

#### 2.3.7.1 Click Through Rate: CTR

El Click Through Rate es un indicador del marketing digital que mide la relación entre la cantidad de clicks e impresiones, se representa por las siglas “CTR” y se calcula con la siguiente fórmula: número de clics que recibe un anuncio dividido entre el número de impresiones y cuyo resultado se multiplica por cien (100) (Google Adwords, 2015).

Si el CTR de un anuncio no viene bordeando el resultado estimado entonces la planificación digital brinda la posibilidad de ‘optimizar’ este anuncio. Hay que tener en cuenta que el CTR indica qué tan relevante está siendo la comunicación para nuestro target con lo cual este KPI es muy importante para el éxito de la campaña.

#### 2.3.7.2 Indicadores de tráfico web: *Google Analytics*

Toda campaña publicitaria debe ser medida y manejar un control de resultados para ver si estos justifican la inversión.

En una campaña de lanzamiento de marca el website sirve para que ‘atterrise’ (*landing page*) todo el tráfico web generado por los usuarios en busca de información. La cantidad



de visitantes, el tiempo de permanencia, el número de sesiones, etc., se convierten en data útil para una marca que tenga objetivos como acrecentar su base de datos, construir branding o generar conversiones que aumenten la probabilidad de concretar una venta. *Google Analytics* brinda lo mencionado. Los autores Miguel Moro y Adolf Rodés sostienen lo siguiente:

*“Una tienda virtual bien gestionada requiere del conocimiento profundo de quiénes la visitan, cuándo lo hacen, de dónde proceden, o qué puntos concretos les resultan más interesantes. En Google Analytics podemos encontrar básicamente las mismas mediciones aunque lógicamente cada aplicación tiene sus características propias. Son las siguientes: Número de visitantes únicos, Número de visitas o sesiones, Páginas vistas, Tiempo y Conversiones.”*  
(2014:136)

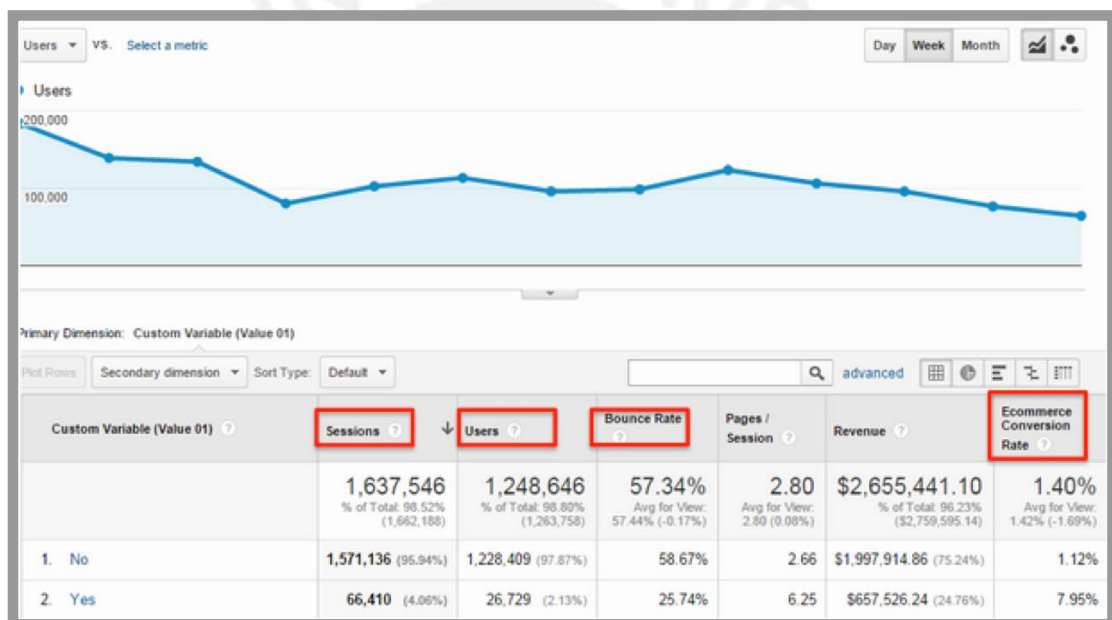


Gráfico 29. Elementos principales en Google Analytics 2015

El ‘Número de Visitantes Únicos’ indica la cantidad de nuevos usuarios que visitan por primera vez el sitio web; el ‘Número de Visitas o Sesiones’, indica el número de veces que el visitante único accede a la tienda o la página web para consultas, compras, etc.; las ‘Páginas Vistas’, indican la suma de todas las páginas que han visualizado los visitantes en un determinado periodo; el ‘Tiempo’, son los segundos, minutos u horas que un usuario le dedica a la visualización de una página; y finalmente ‘Conversión’, indica la cantidad de ventas concretas o llenado de *leads* a través de la plataforma por la cantidad de visitantes únicos (Moro y Rodés, 2014).

Es necesario mencionar que la herramienta Google Analytics brinda la posibilidad de establecer y definir los objetivos de campaña según los requerimientos del usuario (Moro y Rodés, 2014) como también no solo mide los resultados que se derivan de publicidad sino también de medios autogestionados de una marca como el Fan Page de esta.

Por último, si bien hay otras herramientas de medición de importante valor también es necesario sustentar que para la presente investigación se utilizará únicamente Google Analytics por tratarse de una herramienta de fácil acceso para cualquier usuario que desee medir resultados en tiempo real.

#### 2.3.7.3 ROI

El ROI sin duda es una de las métricas más importantes dentro del Marketing y Publicidad. Dentro del Marketing Digital también tiene asidero.

Según Google Adwords (Plataforma digital), el ROI es un indicador de los ingresos que se han obtenido de la publicidad en comparación con lo invertido en esta última (2015). En el marketing digital se da la posibilidad de optimizar el ROI, por ello Google Adwords sostiene que para optimizar el ROI –con la intención de obtener objetivos a un menor costo– se debe fomentar las conversiones con anuncios atractivos y mediante el uso de *landing pages* óptimas y realizar la orientación a los clientes con mayor probabilidad de producir conversiones (2015). Cabe concluir que el ROI obtenido a través del marketing digital es mayor comparado con las acciones de marketing tradicional (Cuesta y Coto, 2010). Los KPI's digitales mencionados anteriormente se resumen en la siguiente lista:

Indicadores de medición	Definición
<b>CTR</b>	Indicador digital expresado en porcentaje el cual se obtiene mediante el número de clics que recibe un anuncio dividido entre el número de impresiones (Google Adwords, 2015).
<b>Visitantes Únicos</b>	Indica la cantidad de nuevos usuarios que visitan por primera vez el sitio web (Google Analytics, 2017).
<b>Sesiones</b>	Indica el número de veces que el visitante único accede a la página web (Google Analytics, 2017).
<b>Páginas Vistas</b>	Indica la cantidad de todas las páginas que han visualizado los visitantes en un determinado periodo (Google Analytics, 2017).
<b>Tiempo de Permanencia</b>	Indica los segundos, minutos u horas que un usuario le dedica a la visualización de una página web (Google Analytics, 2017).
<b>Conversión</b>	Indica la cantidad de ventas concretas o llenado de <i>leads</i> a través de la plataforma por la cantidad visitantes únicos (Moro & Rodés, 2014).
<b>ROI</b>	Indica los ingresos que se han obtenido de la publicidad en comparación con lo invertido en esta última (Google Adwords, 2015).
<b>Alcance</b>	Porcentaje total del target que ha sido contactado por lo menos una vez durante un periodo específico por la campaña digital.
<b>Frecuencia</b>	Número promedio de veces que la audiencia es expuesta a una publicidad durante el periodo de análisis de la campaña digital.
<b>SOI</b>	Es el porcentaje de la inversión publicitaria de una marca/medio, respecto a la inversión total de un segmento para determinada categoría.
<b>SOV</b>	Es el porcentaje de publicidad (comunicación) obtenidos por una marca, respecto al total de la categoría.

**Gráfico 30. Indicadores Digitales (Adaptación)**

### 2.3.8 Multiplataforma: *smartphones* y *tablets*

La telefonía móvil aparece en los años 50 con un avance notable en los años 70 para que posteriormente con la tecnología WAP se dé inicio a la era de la Internet celular Móvil (González, 2014). El dispositivo móvil forma parte de la vida diaria del usuario quien lo utiliza no solo para comunicarse sino también navegar, comprar por internet, etc., este consumo se viene dando por los más jóvenes quienes usan este dispositivo como una *tercera pantalla* (Kotler, 2013).

A su vez, el día de hoy tenemos una coexistencia de las tres pantallas (televisión, ordenador y móvil), por ende la televisión deja de ser la principal (Cuesta y Coto, 2012). El planificador tiene en cuenta esta coexistencia, por ello contempla las distintas plataformas digitales que maneja el usuario para poder llegar a este. Por medio de esta plataforma móvil el marketing aprovecha sus ventajas según Moro y Rodés:

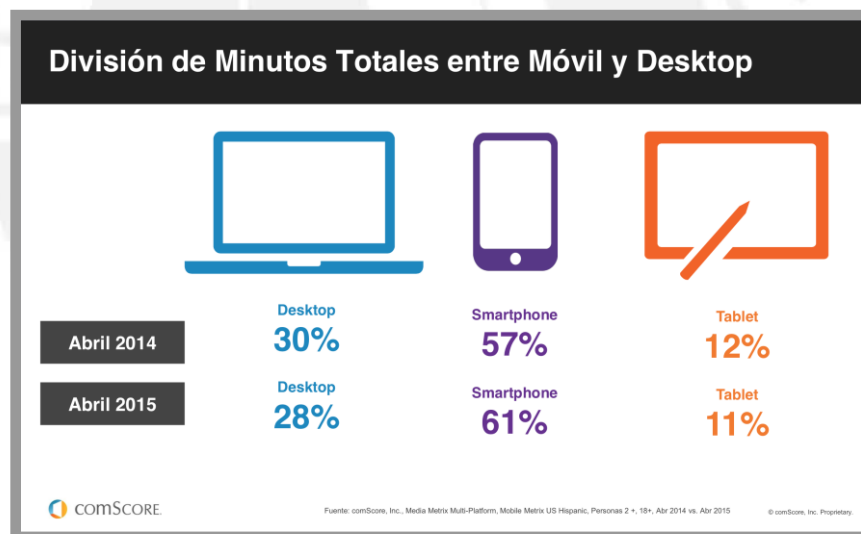
*“Las Apps (abreviatura de <<application>>) permiten a las empresas anunciadoras utilizar los dispositivos móviles como medio de soporte publicitario en un formato equivalente al clásico, es decir, inserción directa de anuncios o bien el patrocinio de actividades que llegan distribuidas a través de este canal”*

*“El marketing móvil permite la utilización del terminal como receptor de mensajes promocionales, concursos, oportunidades de descuentos u otras campañas como medio informativo”*

*“Otra opción del marketing móvil es la de promocionar el uso del terminal como medio proactivo de participación en concursos y eventos diversos que ofrecen la radio y la televisión...”*  
(2014:141)

Otra ventaja del marketing móvil es que el mensaje publicitario puede llegar a cualquier lugar y en cualquier momento al usuario, incluso cuando este se encuentre en un proceso de compra (Kotler, 2013).

Además, el planificador puede aprovechar la ‘segmentación precisa y avanzada’ que ofrece la tecnología a través de estos dispositivos móviles (Arias, 2013). Hoy, la penetración móvil a nivel mundial ha crecido. Por ejemplo, USA (+4) (comScore, 2015a):



**Gráfico 31. Tiempo de uso de dispositivos móviles. Fuente: comScore (2015a)**

En Perú ha aumentado el uso de la plataforma móvil convirtiéndose en un participante del proceso de compra de cada usuario (comScore, 2015b)

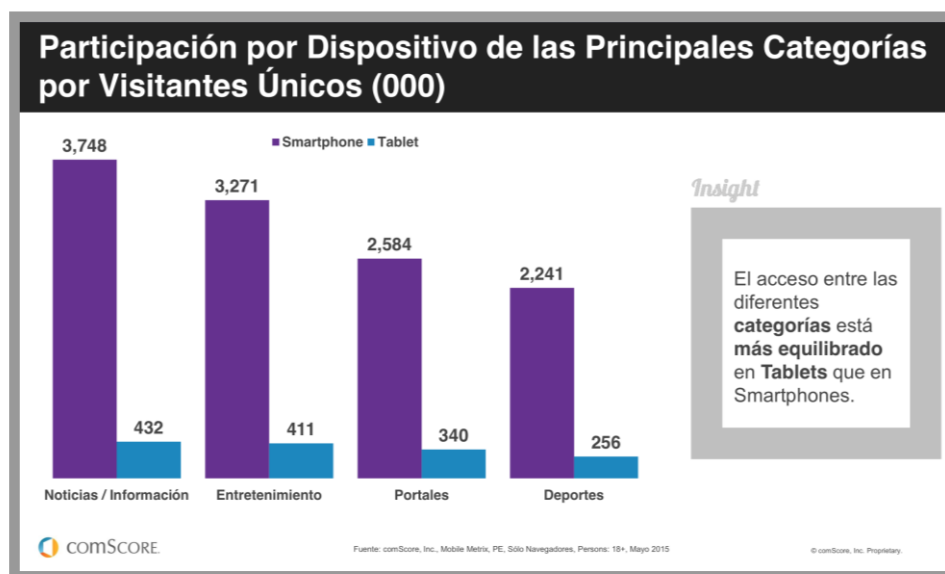


Gráfico 32. Participación por Dispositivo entre las Principales Categorías. Fuente: comScore (2015b)

Leopoldo Arias sustenta la importancia del marketing móvil en el proceso de compra designando al comprador como un <<smartshopper>>:

*“El teléfono celular se ha convertido en una herramienta poderosa antes, durante y después de una compra, gracias a la banda ancha móvil, el bluetooth y el GPS.”*  
(2013:56)

Antes de pasar al siguiente subcapítulo hay que resaltar que la publicidad en dispositivos móviles goza de la aprobación de los usuarios la cual no la hace intrusiva (Kotler, 2013).

La planificación debe contemplar una publicidad multiplataforma que brinde la posibilidad de impactar al consumidor donde quiera que se encuentre ya sea viendo televisión en su sala, revisando su correo electrónico desde su smartphone, caminando por la calle o viendo la repetición de su serie favorita desde su tablet en la comodidad de su cama antes de dormir.

#### 2.4 La importancia de la variable Salud de Marca

Habiendo detallado la teoría acerca de la planificación y el cambio en el ecosistema de marca se procederá a explicar la importancia de la variable “Salud de Marca” que finalmente nos ayudará a entender el tema de análisis: “*convergencia de medios y su influencia en el brand awareness*”.



El Indicador de Salud de Marca es un concepto que evalúa si la construcción de marca (*branding*) está logrando los objetivos estimados (Gómez Palacio, 2014).

Para entender la importancia de la variable Salud de Marca dentro del caso de estudio es primordial ampliar el concepto de ‘marca’.

Según la American Marketing Association (AMA), se entiende por ‘marca’ un *“nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”* (2015). Esta definición es correcta, pero a la vez superficial en comparación con la noción que maneja el autor Kevin Keller.

Keller sostiene que una ‘marca’ es *“algo que en realidad crea una cierta conciencia, reputación y prominencia, entre otras cosas, en el mercado”* (2008:02). Una marca es más que un logotipo –símbolo que representa la marca (Pol, 2005)– y es más que un simple producto, una marca es algo que delimita una diferencia respecto de la competencia y que obedece a cubrir una necesidad (Keller, 2008).

A su vez, una marca es la ‘percepción’ positiva o negativa que tienen los consumidores quienes desarrollan sentimientos hacia los atributos del producto y a lo que simboliza (Keller, 2008).

Una marca es tan importante para una empresa que representa al ‘activo intangible más valioso’ como da a entender el autor Kevin Keller:

*“La realidad es que los activos más valiosos con que cuentan las compañías quizá no sean tangibles, como las fábricas, el equipo y los bienes raíces, sino **intangibles**, como las habilidades directivas, de marketing, la experiencia financiera y operativa y, lo más importante, **las marcas mismas**”*  
(2008:5)

Así como una marca es importante para una empresa, también lo es para los consumidores. Keller sostiene que el consumidor compra un producto de determinada marca porque esta le brinda cierta ‘garantía’ y, de acuerdo a experiencias positivas pasadas, buscan la misma marca que le significan satisfacer sus necesidades (2008).

Por otro lado, es necesario mencionar que la adquisición de una marca no solo se da por tratar de satisfacer una necesidad, sino porque una marca bien construida significa un

símbolo para los consumidores quienes desean proyectar una determinada imagen tal cual lo sustenta Kevin Keller:

*“Las marcas pueden servir como dispositivos simbólicos y permitir a los consumidores proyectar la imagen de sí mismos. Ciertas marcas están asociadas con determinados tipos de personas, y por tanto reflejan diferentes valores o características. Consumir tales productos es un medio con el cual los individuos pueden comunicar a otros, o incluso a ellos mismos, el tipo de persona que son o quieren ser”*  
(2008:8)

Reforzando la idea de ‘símbolo’ de Keller, el autor Jonathan Gabay sostiene que las marcas actúan como vehículos de percepciones de las personas para exteriorizar sus más profundos sentimientos y pensamientos proyectando ideales de belleza, juventud, abundancia, etc. (2015).

Al igual que Gabay y Keller, Joan Costa refuerza las afirmaciones de estos autores sustentando que *“la gente no compra la marca sino la imagen de la marca en la medida en que cada uno se ve reflejado en ella”* (2004:151).

Resulta muy importante entender el concepto de marca visto desde la perspectiva psicológica de estos tres autores ya que es en la mente donde se origina la noción de marca.

Por último, tendremos en cuenta la fusión de las perspectivas psicológica y marketera para forjar un ‘concepto de marca’ que ayude a entender a detalle qué es el *brand awareness* (conocimiento de marca) en el siguiente subcapítulo.

2.4.1 *Brand Awareness*: variable de marca que otorga mayor beneficio en una campaña. Ahora que se entiende el concepto de marca se procederá a entender qué es el *brand awareness* o conocimiento de marca. El *brand awareness* es un Indicador de Salud de marca –concepto que evalúa si la construcción de marca está logrando los objetivos estimados (Gómez Palacio, 2014)– el cual juega un rol muy importante en un plan de marketing de toda empresa tal cual lo sostiene Carlos Gómez Palacio:

*“La conciencia de marca o brand awareness es el punto de partida de cualquier estrategia de mercadotecnia, en tanto que el objetivo mínimo, más elemental o básico de cualquier plan de mercadotecnia, es que la gente, y en particular los consumidores de la categoría de productos, sepan que la marca existe; que conozca su nombre, su logotipo y otros elementos de identificación de la misma, así como la categoría de productos en la que compete o a la que pertenece. En el mundo del branding, al igual que en la vida de cualquier ser humano, uno de los problemas más terribles que existen es ser ignorado o ilustremente desconocido: ello no*

*solo golpea fuertemente la autoimagen y la autoestima, sino que disminuye de modo considerable las posibilidades de éxito, por no decir que las anula totalmente”*  
(2014:24)

Entonces conociendo su importancia se procederá a definirlo de manera detallada y se hará hincapié en que el brand awareness es muy importante por ser el objetivo buscado en el lanzamiento de marca de Entel Perú.

De acuerdo con David Aaker, el brand awareness es la capacidad que tiene un comprador para reconocer o recordar que una marca es miembro de una determinada categoría de producto (1991). Reforzando la definición de Aaker, la autora Elizabeth Conradie da a entender que el brand awareness es una fuerte presencia de marca en la mente de los consumidores (2014).

De la misma forma que Aaker y Conradie, Kevin Keller se refiere al brand awareness como una huella imborrable en la memoria de los consumidores (2008). Es importante tener en cuenta que dentro del Conocimiento de Marca el KPI “Top of mind” (**TOM**) tiene un papel importante. Este señala qué tan conocida es una marca dentro de una determinada categoría y qué tan rápida es recordada teniendo en cuenta a la competencia (Gómez Palacio, 2014). Este indicador se tendrá en cuenta para analizar la evolución de la marca Entel partiendo desde un conocimiento nulo hasta después del lanzamiento (octubre-diciembre).

Además, las ventajas que brinda la conciencia de marca o brand awareness son muy beneficiosas para la empresa ya que facilita el aprendizaje, la consideración y ‘elección de marca’ siendo esta última la que aumenta las probabilidades que una venta se concrete (Keller, 2008).

Por otro lado, para ahondar en el tema de ‘mayor ventaja de elección’ citaremos al autor Ya-Hsin Hsiao quien sostiene que construir un brand awareness poderoso de una marca trae como beneficio que éste actúe como un *efecto placebo* y por ende contribuya a concretar la venta de un producto simplemente confiando en el brand awareness por parte del consumidor (2014). Se entiende por *placebo* a una sustancia inactiva o procedimiento que logra un efecto esperado (Stewart-Williams y Podd, 2004).

El brand awareness tiene relación directa con las ventas, ya que este puede determinar la decisión final de compra lo cual lo hace vital para toda empresa (Macdonald y Sharps, 1996).

Finalmente, sabemos que un poderoso brand awareness brinda beneficios a una marca los cuales se obtienen a través de la exposición repetida y forjando asociaciones (Keller, 2008). Para crear esta familiaridad Keller dice lo siguiente:

*“Por lo tanto, cualquier cosa que ocasione que el consumidor se percate de la marca y le preste atención puede aumentar la conciencia de marca, al menos en términos de reconocimiento de marca. Sin embargo, con el fin de mejorar la recordación de marca, quizá los mercadólogos deban inspirar un procesamiento más intenso y elaborado de la marca, de manera que los consumidores formen vínculos más fuertes entre la marca y la categoría de producto y así mejorar el desempeño de la memoria. Asimismo, debido a que las asociaciones de marca pueden ser abstractas en muchos sentidos diferentes, es necesario considerar **una amplia variedad de comunicaciones de marketing** para crear la imagen y estructuras de conocimiento que se deseen para la marca”*  
(2008:267)

De esta manera, el uso combinado de comunicaciones aumenta la familiaridad de la marca la cual facilita la creación de brand awareness, por ello un sustento de esta combinación es el uso de medios ATL y medios digitales en una campaña de marketing para aumentar el brand awareness (Cuesta y Coto, 2010). A su vez, es importante tener en cuenta que si bien un poderoso brand awareness facilita la decisión final de compra también es importante considerar el valor agregado en el producto para finalizar satisfactoriamente este proceso de compra a favor de determina empresa (Kotler, 2013).

El Alcance y Frecuencia –características de los medios que busquen generar branding (Ibope media, 2015)– están directamente relacionados con el aumento de las probabilidades de ventas tal cual lo afirman Philip y Ephron: la primera etapa de exposición de publicidad (Alcance) aumenta las ventas en 11% y las exposiciones de publicidad posteriores (Frecuencia) obtienen un 3% de las ventas (2011).

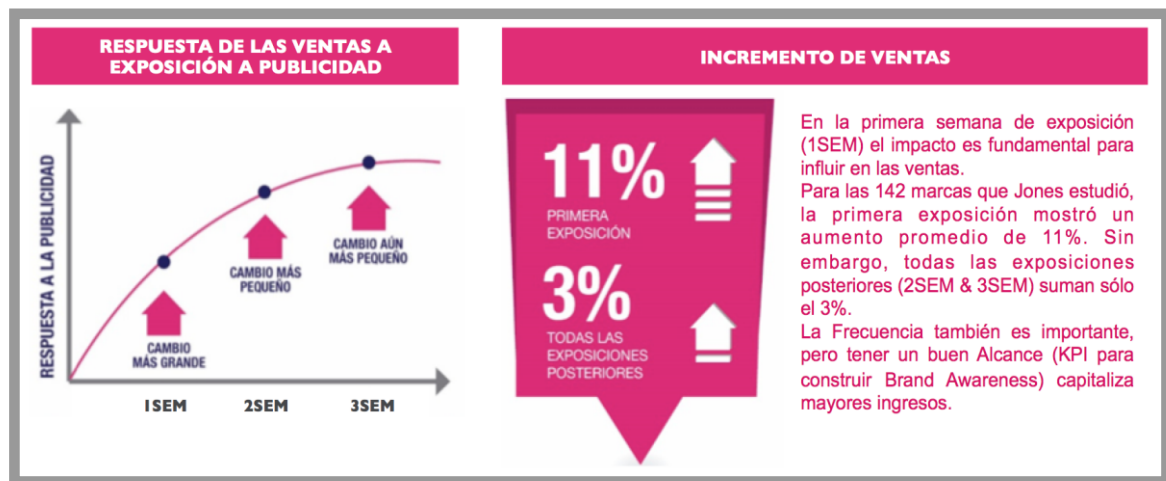


Gráfico 33. "Decaying Curve" Philip & Ephron (Adaptación) (1991)

Para finalizar, recalcaremos lo argumentado por Félix Cuesta y Manuel Coto: Internet no puede ser utilizado como medio de manera exclusiva en una campaña sino en una 'sinergia de medios' (2008) que en la presente investigación se denomina *convergencia de medios* la cual se profundizará más adelante en el análisis del caso de estudio.



### Capítulo III: Diseño de la investigación

*Para lograr el objetivo de la presente investigación se optó por una metodología que agrupa cuatro fases que a continuación se explicarán.*

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es del tipo exploratoria-descriptiva y utilizó metodología cualitativa.

Se exploró dos temas que tienen una cantidad aceptable de bibliografía (el primero, solo en el extranjero y el segundo también en el extranjero pero con pocos autores nacionales). El primero fue la convergencia de medios como el aspecto estratégico más idóneo para impactar a un consumidor multimedios y multipantalla. El segundo fue el Brand Awareness (conocimiento de marca) como uno de los objetivos más importantes en una campaña publicitaria que intente generar ventas.

Se utilizó una metodología cualitativa pues se buscó entender cómo la convergencia de medios publicitarios es el aspecto estratégico más idóneo (teniendo en cuenta el cambio del ecosistema de marca) que puede influir en la construcción de brand awareness siendo este el objetivo de la campaña de lanzamiento. A su vez, no solo se debía generar conocimiento de marca sino también oportunidades de venta.

Además, la recolección de data consideró antecedentes de la marca Entel como también indicadores de mercado –que si bien algunos son datos cuantitativos– sirvió para sostener una explicación a la pregunta de investigación de manera cualitativa. Por ello, sostengo que la presente investigación fue de carácter cualitativo.

#### 3.2 Grupo objetivo

El grupo objetivo lo integran los entrevistados quienes son especialistas en la materia de estudio, manejan la parte teórica y práctica (larga experiencia profesional en marketing y publicidad) y cuyo aporte ayudó a responder satisfactoriamente la pregunta de investigación. Los dos grupos a entrevistar fueron:

- **Entel Perú:**

Se entrevistó a los ejecutivos encargados de marketing y publicidad. Se buscó conocer los objetivos de marketing y publicidad estimados para el lanzamiento por parte de Entel Perú.

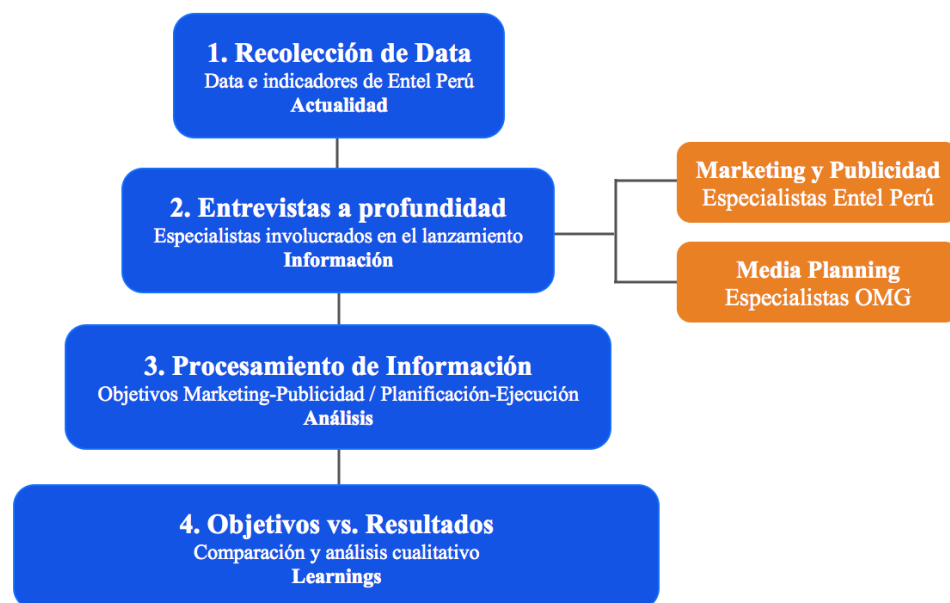
- **OMG:**

Se entrevistó a los ejecutivos encargados de la planificación y ejecución del lanzamiento de marca. Se buscó analizar el *know how* de la estrategia para luego enfocarnos en la convergencia de medios y su influencia en el Brand Awareness.

	Entrevista (Código)	Especialista	Cargo	Objetivo de la entrevista
E N T E L	E1	Francesca Goytizolo	Gerente de Marketing (Entel Perú)	Conocer los objetivos de marketing del lanzamiento.
	E2	Sebastián Spencer	Jefe de Publicidad y Medios (Entel Perú)	Conocer los objetivos publicitarios del lanzamiento.
O M G	E3	Javier Collao	Director de Planeamiento Estratégico (OMG)	Conocer la estrategia general de medios y <i>Research</i> .
	E4	Cristian Gutiérrez	Director de Planificación ATL (OMG)	Conocer la “bajada Táctica” del lanzamiento.
	E5	José Ramón Pérez	Director de Estrategia Digital (OMG)	Conocer la estrategia de medios digitales para el lanzamiento.
	E6	Ibelisse Marín	Supervisora de Medios digitales (OMG)	Conocer el comportamiento del tráfico <i>web</i> en el lanzamiento.

### 3.3 Metodología

Para abordar la presente investigación se siguió un orden que permitió dar respuesta a la pregunta principal teniendo en cuenta cuatro fases que empezaron en la recolección de data y finalizaron en el análisis de los resultados obtenidos. El proceso mencionado se ilustró de la siguiente manera:



1. Primero. Se analizó la actualidad (cuatro meses previos al lanzamiento) en cuestión de cifras e indicadores del rubro. Se consultó artículos de revistas/diarios/páginas online relacionados al lanzamiento. También, se observó las plataformas digitales de la marca (Website, Facebook y Twitter) para levantar información importante. Toda esta información fue clasificada en la “Matriz de Recolección de Data” de manera que permitió realizar un buen análisis y por ende tener una idea clara sobre la estrategia de medios en el lanzamiento.
2. Segundo. Se inició las entrevistas a profundidad a especialistas involucrados en el caso de estudio. Encargados del marketing y publicidad (Entel Perú) y encargados en la planificación y ejecución del lanzamiento de marca (OMG). Se utilizó la “Matriz de Entrevistas” para estos dos grupos de entrevistados.
3. Tercero. Se procesó la información obtenida de los especialistas de Entel Perú y OMG. La idea fue separar la información sobre “*cuál fue el objetivo*”(Entel Perú) y “*cómo se hizo*”(OMG). Se completó la “Matriz de Objetivos vs. Resultados” con la información obtenida.
4. Cuarto. Se procedió a comparar los objetivos y los resultados de campaña. De esta manera se logró demostrar las hipótesis planteadas, además de obtener aprendizajes

(*learnings*). Se analizó la “Matriz de Objetivos vs. Resultados” con la información completa.

Estos pasos previos ayudaron a responder la pregunta principal de investigación: punto más importante de la presente tesis.

### 3.4 Herramientas de investigación

En la presente investigación se utilizó la entrevista a profundidad como herramienta de investigación para obtener la información necesaria de los equipos encargados del lanzamiento. Los temas tratados en las entrevistas para cada equipo se detallan en la siguiente tabla:

Ejecutivos y Temas para entrevistas		Sub-tema de entrevista
ENTELE	Francesca Goytizolo “Objetivos de Marketing”	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La estrategia de marketing.</li> <li>➤ La migración como objetivo</li> <li>➤ Objetivo vs. Resultados.</li> </ul>
	Sebastián Spencer “Objetivos de Publicidad”	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los Pilares de la Marca</li> <li>➤ Estrategia de publicidad del lanzamiento.</li> <li>➤ El brand awareness como objetivo.</li> </ul>
OMG	Javier Collao “Planeamiento de Medios”	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El “Análisis Situacional”.</li> <li>➤ La Convergencia de Medios.</li> <li>➤ La Disruptividad en el lanzamiento.</li> </ul>
	Crihstian Gutiérrez “Bajada Táctica”	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivo de Planificación: ruido publicitario</li> <li>➤ La importancia del consumidor digital en la sinergia de medios.</li> <li>➤ La bajada táctica y disrupción en medios.</li> <li>➤ El tracking de marca: inversión vs. recordación.</li> </ul>
	José Ramón Pérez “Estrategia Digital”	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La “ola digital” en la planificación 360°.</li> <li>➤ La estrategia digital: los cinco pilares.</li> <li>➤ La integración <i>on/off</i> y el <i>brand awareness</i>.</li> <li>➤ La disruptividad digital.</li> </ul>

	Ibelisse Marín “Tráfico Web”	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los medios digitales y el posicionamiento en la categoría de telefonía móvil.</li> <li>➤ La estrategia digital: Alcance y Frecuencia.</li> <li>➤ La convergencia y su influencia en el tráfico web.</li> <li>➤ <i>Google Analytics</i> y las métricas del lanzamiento.</li> <li>➤ El tráfico orgánico y pagado.</li> </ul>
--	---------------------------------	---

(Las guías de entrevistas y sus transcripciones fueron clasificadas como “Anexo 4” en la presente investigación).

A su vez, la data obtenida de la observación participante (*Website, Facebook y Twitter*) y de las entrevistas a profundidad fue organizada en tres Matrices (*Recolección de data, Entrevistas y Objetivos vs. Resultados*) las cuales se han anexado a la investigación. A continuación se resalta la utilidad de cada una:

- Matriz de Recolección de Data  
Permitió realizar un análisis previo del lanzamiento en cuestión de indicadores de mercado y de marca para entender el porqué de la estrategia de lanzamiento.
- Matriz de Entrevistas  
Fue útil para entender los objetivos del cliente en cuestión de marketing y publicidad como también el conocimiento a tener en cuenta en la planificación y ejecución del lanzamiento por parte de la agencia de publicidad encargada de esta campaña.
- Matriz de Objetivos vs. Resultados  
Vital para hacer un análisis entre los objetivos estimados y los resultados finales. Así se pudo demostrar la hipótesis planteada y obtener *learnings*.

De esta manera, las matrices permitieron darle respuesta a la pregunta de investigación de manera organizada. A continuación, el tema del lanzamiento.



## Capítulo IV: Lanzamiento de Entel en Perú

*Fue importante analizar los antecedentes del mercado de telefonía móvil al que entraba Entel para así moldear su estrategia de comunicación acorde a las necesidades del consumidor. El Análisis Situacional detalló los elementos a tomar en cuenta.*

### 4.1 Antecedentes

En los siguientes subcapítulos se detallará la fase previa para un correcto entendimiento de la estrategia de lanzamiento por parte de Entel y OMG.

#### 4.1.1 Nextel del Perú: de radio a celular

El 12 de abril de 2013, Entel (Empresa Nacional de Telecomunicaciones)— una de las más importantes empresas de telecomunicaciones de Chile que compite palmo a palmo contra Claro (América Móvil) y Movistar (Telefónica) en el país sureño y que es acreedora de una marca sólida y trabajada a través de los años— finiquita la compra de Nextel del Perú por US\$ 400 millones (El Comercio, 2013).

Si bien esta compra se concretó en 2013 ya se voceaba el interés de comprar esta empresa, así lo sostiene el Gerente General de Entel Perú Sebastián Domínguez:

*"Siempre vimos con mucho interés el Perú. Veníamos siguiendo a Nextel desde hace diez años hasta que en 2012 se dio el proceso de compra"*  
(Villahermosa, 2015).

La interrogante surge si se tiene en cuenta que Nextel —en el periodo que fue adquirida— tenía un panorama económico que no era el más alentador: pérdidas por US\$14 millones en 2012 y dueños de menos del 5% del *market share* de telefonía en Perú (El Comercio, 2013). Entonces, ¿por qué se da el interés de Entel en adquirir una empresa que administrativamente no era estable? Para responder esta interrogante primero hay que detallar qué significaba Nextel para el consumidor peruano de telefonía móvil.

Nextel entró al Perú en el año 1998 posicionándose rápidamente en el sector empresarial: sus bajas tarifas le permitieron amasar una gran cantidad de clientes a pesar de competir contra Telefónica y Bellsouth (únicos operadores telefónicos en ese entonces); sin embargo, sólo centró sus esfuerzos en Lima con lo cual limitó su expansión en su mejor momento de crecimiento (Valdiviezo, 2014).

A su vez, Nextel —al estar dirigido al sector empresarial— brindaba cierto *status* a sus clientes tal cual lo sustenta Alexander Chiu:

*“Lo que lo hacía diferente a los demás era las llamadas tipo radio (push to talk), que utiliza una banda inferior en el espectro radioeléctrico que permite tener mayor alcance (800 MHz). Los usuarios de Nextel se comunicaban entre ellos a través de un botón y una experiencia de comunicación similar a los walkie-talkie. Y sí, Nextel era “telefonía empresarial”, pero también se convirtió en “telefonía de élite” para algunos, porque para tenerlo tenías que ser una empresa y pagar mensualmente por el servicio de radio ilimitado. Entonces los gerentes decidían incluir a su familia dentro de la red, y el pitillo típico de los equipos Nextel también se convirtió en el pitillo que te diferenciaba del resto”*  
(2012).

En 2007 la tecnología IDEN – “tipo de tecnología digital de comunicaciones que permite, en una misma unidad, reunir características de radio, acceso telefónico, mensajes cortos y transmisión de datos. Es desarrollada por Motorola para telecomunicaciones sobre redes inalámbricas con estructura celular” (Avantel, 2014)–, que Nextel utilizaba para su Red de Contactos Corporativos, hizo que su servicio ofrecido se convirtiera en obsoleto comparándolo con los beneficios que otorgaban las Redes Privadas de Movistar (RPM) y Claro (RPC), sumado a este desfase tecnológico también sufrió una caída en el mercado obteniendo tan solo el 2% del mismo (Valdiviezo, 2014).

Esa etapa incierta de Nextel Perú coincidió con el relanzamiento de marca de Nextel a nivel mundial. Este operador decidió darle un giro a su marca ofreciendo un nuevo producto en el cual el público objetivo del relanzamiento era el segmento “Personas”. Así fue el contexto previo en Perú:

*“La cualidad ‘elite’ y un ratio tan alto de satisfacción son difíciles de sostener ya que una empresa de telecomunicaciones que quiera ser rentable necesita aprovechar al máximo su infraestructura y ancho de banda que se logra incrementando clientes [...] En paralelo los tiempos cambiaban, las PYME empezaban a cobrar mayor importancia en el Perú, y Nextel también empieza a dirigirse a ellos y a mirar a otras regiones del Perú. Pero en el 2011 deciden hacer un reposicionamiento mayor. [Por ello] Nextel aprovecha el cambio de imagen a nivel internacional y se embarca en el reto de luchar contra un insight: ‘Nextel es para chamba, para lo demás tengo otro’. Así, lo que se plantean como objetivo es decirle a sus clientes y potenciales consumidores que Nextel ya no es solo para el trabajo, sino para todo lo demás. ‘Ya no necesitas tener varios celulares y operadores, solo tenme a mí’”.*  
(Chiu, 2012)

De esta manera, la comunicación de marca debía ser cambiada porque se dirigía solo al segmento empresas:



Gráfico 34. Fuente: Inquba Blog – 2011 (junio).

Así, el nuevo posicionamiento al segmento Personas –y también Empresas– utilizó una comunicación diferente:



Gráfico 35. Fuente: Fuente: Inquba Blog – 2011 (octubre).

El cambio de identidad de marca no solo fue estético sino también dentro de la compañía el cual tenía como objetivo introducir nuevos productos y la apertura de nuevos canales tal cual lo sostuvo el Vicepresidente de Marketing de Nextel Perú –en ese entonces– Mariano Orihuela:

*“Nextel cambió su imagen de marca unificando su identidad en los cinco países donde opera. Esto es para respaldar su estrategia de crecimiento y su expansión a nuevos segmentos. Este cambio de marca incluye un nuevo logotipo, un slogan y un sistema de diseño gráfico. La nueva imagen de marca no es un simple cambio cosmético, es un cambio integral que refleja la evolución que viene experimentando Nextel. Representa mejor el enfoque de la compañía en cuatro estrategias claves: la construcción de nuevas redes, la introducción de nuevos productos, la apertura de nuevos canales y la obtención de una cartera de abonados mucho más amplia”*  
(2012)

Francesca Goytizolo (Ex-Gerente de Comunicaciones de Nextel Perú y actual Gerente de Marketing de Entel Perú) detalló –en aquella época– que el slogan “*Tu mundo. Ahora*” no solo puede conectar a una persona con la red de contactos del trabajo sino también con sus familiares y amigos, es decir, con todo lo que es importante para este usuario en el momento que lo desee (2012).

Con este rotundo cambio de imagen, Nextel del Perú intentó crecer y cambiar la mentalidad de los usuarios de telefonía móvil tal cual lo sustenta Alexander Chiu:

*“Nextel necesita crecer y es lógico que dejen de dirigirse solo a empresas y busquen ampliar su público objetivo pero a costa de cambiarle el ‘chip’ a las personas. La campaña “Tu mundo. Ahora” tiene un buen mensaje y apuesta por venderte la idea de juntar tu mundo ahora, aunque a muchos no le gustará...”*  
(2012)



Gráfico 36. Fuente: conexion esan (Ramírez, Julianna) – 2011 (noviembre).



Sin embargo, para los intereses de Nextel Perú el análisis de Alexander Chiu (2012) se convirtió en una especie de premonición y tanto la nueva marca y producto ofrecido no lograron consolidar a Nextel en el mercado peruano tal cual lo afirma Claudia Valdiviezo:

*“Tras adjudicarse la banda ancha en 2007 y comprar los activos de Milicom en 2006 a finales del 2009, Nextel ingresó a la plataforma 3G con el servicio de Internet inalámbrico. Por ese entonces, América Móvil (desde marzo de 2008) y Telefónica (desde abril de 2009) ya ofrecían innovadores catálogos de productos y servicios 3G. Implementar la tecnología Nextel+ (de PTT en 3G) tomó varios años de investigación, desarrollo y pruebas, a decir de Rivera. De ahí que su incursión en 3G para celulares (todos con función PTT) recién se haya ejecutado en el 2011 y su primer smartphone (todos con función PTT), el Titán U8820 (de Huawei), recién viera la luz en abril de 2012.*

*Era demasiado tarde, pues para entonces el daño ya estaba hecho. Tras permanecer estancada por cuatro años en un margen Ebitda desfavorable, las operaciones de Nextel en el Perú fueron vendidas a la empresa chilena Entel”.*  
(2014)

No se pudo revertir esa situación y es así que en octubre de 2014 Entel hace su aparición bajo una marca nueva y fresca en el mercado peruano, pero ¿cuál fue la razón que motivó la decisión final de compra de Nextel del Perú por parte de Entel Chile?

Francesca Goytizolo –en la entrevista que se le realizó la cual se le denominará como E1 en la presente investigación– afirma que el ‘servicio al cliente’ brindado por Nextel tenía un alto grado de satisfacción lo cual fue una de las razones por las que Entel se animó a realizar la compra ya que en Chile se maneja la misma cultura de servicio, es decir, siguen los mismos valores:

*“Había muchas semejanzas entre un poco lo que era Nextel en Perú (quitando el tema de clientes y de tamaño de empresa) y Entel Chile en relación a valores, principios, prioridades. Básicamente, temas de calidad: Nextel siempre estuvo enfocado en dar un buen servicio, en atender bien a sus clientes –digamos,– a tener altos Niveles de Satisfacción en otra escala. En Chile, Entel a lo largo de la historia también se caracterizó siempre por enfocarse en calidad: teniendo también los índices más altos de satisfacción, teniendo foco a nivel de herramienta, a nivel de Recursos Humanos en el cliente. Compartían como empresas los mismos valores. Eso incentivó a Entel a comprar Nextel, porque ya partía de una base de cultura (laboral) y de forma de hacer las cosas parecidas”*  
(E1, 2015)

Este grado de satisfacción era tan alto que incluso superó al de Movistar y Claro, así lo explica Javier Collao –entrevista E3– (Director de Planeamiento Estratégico de OMG):

*“El nivel de satisfacción, por más que haya sido el negocio chico, el nivel de satisfacción de clientes y de fidelidad que mostraba Nextel aunque no lo creas era tan fuerte que inclusive en algunos indicadores [KPI] superaban a Movistar y a Claro”*  
(E3, 2015)



Estas dos afirmaciones se ven sustentadas en el “*Estudio de necesidades, expectativas y satisfacción de los usuarios en zonas urbanas y rurales con respecto a los servicios de telecomunicaciones*” realizado por Ipsos Public Affairs (Consultora) para Osiptel – Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (Perú)– en el cual se detalla que Nextel es el operador con mayor satisfacción, seguido de Claro y por último Movistar (2014).

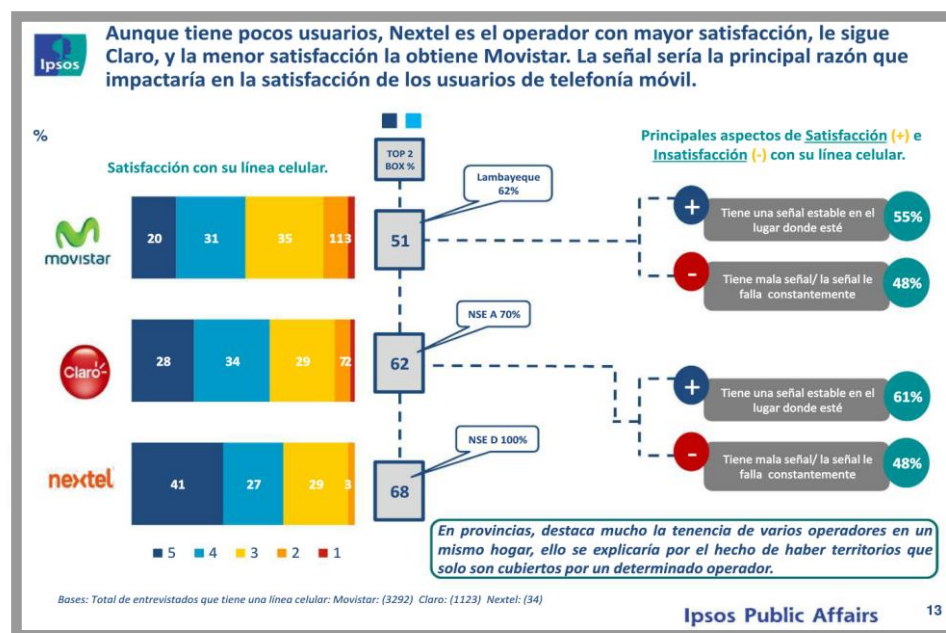


Gráfico 37. Fuente: Ipsos Public Affairs (OSIPTTEL) – 2014 (febrero-marzo).

Otra de las razones que motivó la compra de Nextel del Perú fue el periodo de bonanza económica por la que atravesaba el Perú el cual incentivó las inversiones extranjeras. Este periodo de economía previo al lanzamiento será profundizado en el siguiente sub capítulo, pero antes se detallarán los hechos más relevantes de la categoría de telefonía móvil en dos *timeline* que servirán como recuento de lo explicado hasta el momento.

En un periodo de aproximadamente ocho años (1996-2004) la telefonía en el Perú sufrió muchos cambios siendo la entrada de nuevos operadores telefónicos como BellSouth y TIM (Claro) los más importantes:



Gráfico 38. Fuente: OSIPTEL “El boom de las Telecomunicaciones” – 2014 (agosto).

Después de diez años, el rubro de Telecomunicaciones en Perú tendría una dinamización agresiva con la apertura de Entel, Bitel y Tuenti (Telefónica):

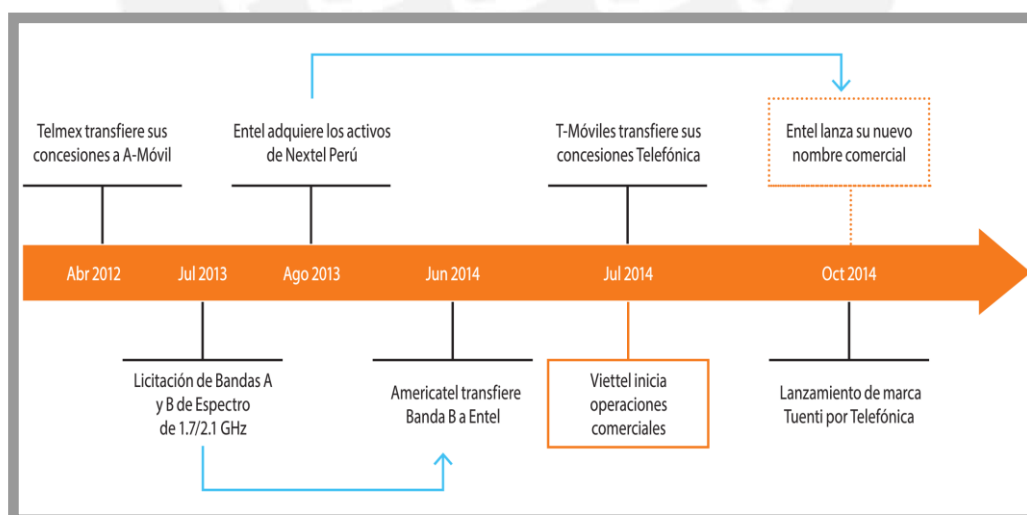


Gráfico 39. Fuente: OSIPTEL (“Evolución del Mercado de Telecomunicaciones Móviles en el Perú”) – 2016

#### 4.1.2 El contexto económico peruano previo al lanzamiento

Si la compra de Nextel Perú se sostuvo en un análisis exhaustivo era lógico que no solo Entel se fije en factores internos sino también externos: el auge de la economía peruana también fue una razón poderosa.

Organismos internacionales afirmaron –previamente al lanzamiento– que la economía peruana se posicionaría como una de las más importantes de América Latina y el Caribe:

*“Perú se convertirá en la segunda economía en América Latina y el Caribe con mayor crecimiento, debido a que crecerá 6.1% en el 2014 y 6.3% en el 2015, según un informe de la ONU. En su informe titulado “Situación y perspectivas de la economía mundial 2014”, el organismo previó que América Latina y el Caribe aceleraría su crecimiento desde 2.6% en el 2013 hasta un 3.6% este año y 4.1%, el próximo. En ambos años, Perú será superado sólo por Panamá, que registrará una expansión de 6.9% en el 2014 y de 6.6% en el 2015.”*  
(Gestión, 2014g)

Un indicador de este avance económico es la reducción de la pobreza tal cual lo sustenta CEPAL:

*“La pobreza en el Perú se redujo a 23.9% en el 2013. La tasa es menor en 1.9 puntos porcentuales respecto a la medición de 25.8% del 2012, informó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. En tanto, la pobreza extrema en el país disminuyó de 6% en el 2011 a 4.7% en el 2013, según datos del organismo”.*  
(Semana Económica, 2015)

Otro indicador del desarrollo económico peruano es la recomendación de organismos privados a invertir en Perú:

*“La calificación de BBB+ que dio Standard & Poor’s al Perú es una noticia positiva para el Perú, señaló Roberto Flores, jefe de análisis de Intéligo, quien agregó que incentiva a que la inversión extranjera directa siga viniendo al Perú. Sin duda, una mejor nota genera incentivos para invertir en el Perú, pensando en el largo plazo. Esta decisión confirma que la economía peruana viene por una senda de crecimiento bastante sólida”*  
(Serra, 2013)

Las inversiones en el país se dieron y fueron tan significativas que permitió crecer 27% (primer semestre del 2013) siendo Perú el tercer país en la recepción de capitales en la región (Semana Económica, 2013). Estas inversiones se destinaron a sectores importantes de nuestra economía que son pilares del desarrollo peruano.

Por ello, el sector Telecomunicaciones fue uno de estos pilares más representativos de la nueva economía peruana. Entre los años 2011–2014 se tuvo un crecimiento ascendente año tras año tal cual lo afirma la revista América Económica y el diario Gestión (especializados en negocios):

*...[El sector Telecomunicaciones sí tuvo desarrollo en el sector privado mientras que] Por el lado público, el aporte a las inversiones del sector público provendrá de la asignación de los primeros proyectos de la Red Dorsal de Fibra Óptica; la concesión de una banda de 700 MHz para el servicio de banda ancha 4G, y la adjudicación de cuatro proyectos regionales complementarios a la Red Dorsal, que se ejecutarán en Huancavelica, Junín, Lambayeque y Piura. Ruiz [Presidente de OSIPTEL] indicó que el 2014 fue positivo para el sector, ya que creció 8.42% por un mayor avance en el servicio de Internet y televisión por suscripción (15.42%), Transmisión de datos y otros (13.58%) y el de Telefonía (5.66%). Asimismo, se registró un aumento en la adquisición de equipos celulares, que se dio con mayor intensidad a fines del año.*  
(Gestión, 2015d)

*“Las inversiones de las empresas del sector de telecomunicaciones llegaron a US\$964 millones al cierre del 2012, monto mayor en 10% respecto a los recursos invertidos por las empresas durante el 2011, informó hoy el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). Preciso que, de ese monto, US\$626 millones se destinaron a infraestructura en redes móviles, lo que significó el 65% de las inversiones totales en el sector en dicho año.”*  
(América Economía, 2013)

Este crecimiento de la economía peruana fue ratificado también en las apreciaciones de la operadora Entel:

*“La operadora de telefonía móvil chilena Entel explicó que el mercado de telecomunicaciones peruano, que mueve US\$3.100 millones al año, presenta atractivas oportunidades de crecimiento, en una presentación para inversionistas en la que justificó la compra de Nextel Perú por US\$400 millones. Además del tamaño del mercado, más pequeño que el de US\$4.700 millones de Chile, la chilena destacó el fuerte avance del PBI per cápita que acumula un avance de 11,6% entre 2006 y 2011 y de la penetración móvil.”*  
(El Comercio, 2013a)

Así como afirma el diario El Comercio, Francesca Goytizolo comentó que el Perú significaba para Entel un país con muchas posibilidades de desarrollo en cuestión de Telecomunicaciones:

*“De hecho el Perú siempre fue para Entel un mercado atractivo. Primero, porque era un mercado que crecía en cuanto a “Telco”. Económicamente, había habido etapas súper buenas –quizá después ya no tan buenas–, pero todavía era un mercado en desarrollo: si comparamos “Perú con otros países de la región” todavía tenemos una baja penetración de smartphones y de Internet. Todavía había mucho por crecer principalmente en regiones en cuanto a desarrollo tecnológico. El Perú representaba un país en crecimiento y con muchas oportunidades para una compañía de comunicaciones: ¡solamente dos operadores! No como en otros países donde hay cinco o seis (teleoperadores).*  
(E1, 2015)

Esta coyuntura económica y de nuevas oportunidades de hacer negocio coincidió con una ‘ola’ de inversión importante en tecnología y donde los *smartphones* se convertirían en dispositivos de consumo masivo:



*“Federico Amprimo [miembro del Gremio de Tecnología de la Información y Comunicaciones de la Cámara de Comercio de Lima (CCL)], informó además que para el 2020, un adulto promedio usará 1.5 dispositivos “de vestir” o equipos que pueden ser portados en el cuerpo. Sin duda la tecnología está pasando por una transformación muy grande, detalló. Se ha dado un cambio profundo en toda la industria lo que hace que se cambie la forma de consumir tecnología. Creemos que para 2020 habrá más de 212,000 millones de dispositivos conectados a internet y que el 30% de los nuevos carros van a tener alguna función de manejo automático, agregó”.*  
(Gestión, 2014c)

Los factores internos de Nextel (valores similares a Entel) y los factores externos como la economía motivaron a la concreción de la compra por parte de Entel. A su vez, es importante mencionar que en esa etapa de pre lanzamiento se creó el factor de “portabilidad numérica” –que sin duda le dio excelentes resultados en el lanzamiento de Entel y que se explicará más adelante– tal cual lo afirma el diario Gestión:

*Osipitel informó hoy [22/12/13] que “es gratuito para el abonado” el proceso de portabilidad numérica en el servicio público móvil y el de telefonía fija. El trámite para cambiar de operador telefónico debe durar un solo día. Los concesionarios (Telefónica, Nextel, Claro y Viettel) están prohibidos de restringir el ejercicio del derecho a la portabilidad mediante cualquier mecanismo que penalice o que de alguna otra manera implique el traslado de costos al abonado”, precisa el Osipitel. Esta disposición quedó establecida hoy en el reglamento de la Ley que establece el derecho del usuario del servicio de telefonía fija de conservar su número telefónico aun cuando cambie de empresa de operadora del servicio.*  
(2013h)

Al igual que el diario Gestión, José Ramón Pérez (Director de Estrategia Digital de OMG) detalla –en la entrevista que se le realizó (E5)– que la ‘portabilidad numérica’ fue un punto a favor de Entel:

*“La portabilidad cambia el juego de las empresas telefónicas porque en el país –como sabemos– el famoso contrato de 18 meses y los teléfonos exclusivos esto también rompe la dinámica porque es como una ‘apertura’ del mercado, una dinamización super fuerte. Sí, en ese sentido **el concepto de ‘migra con Entel’** fue bastante bueno porque la comunicación te llamaba a ‘migrar’ a algo nuevo e iba muy en juego con el tema de la portabilidad y fue un buen **access** ese tema”.*  
(E5, 2015)

A continuación, –habiendo detallado la economía previa al lanzamiento– ahondaremos en la situación de los concesionarios de telefonía móvil: Movistar, Claro y Nextel.



#### 4.1.3 Descripción del market share de telefonía móvil en Perú

Al año 2013 –antes del lanzamiento de Entel (Octubre 2014)– el *market share* de la categoría de telefonía móvil tenía únicamente tres operadores los cuales eran Movistar (62%), Claro (36%) y Nextel (1%) (Osiptel, 2014).

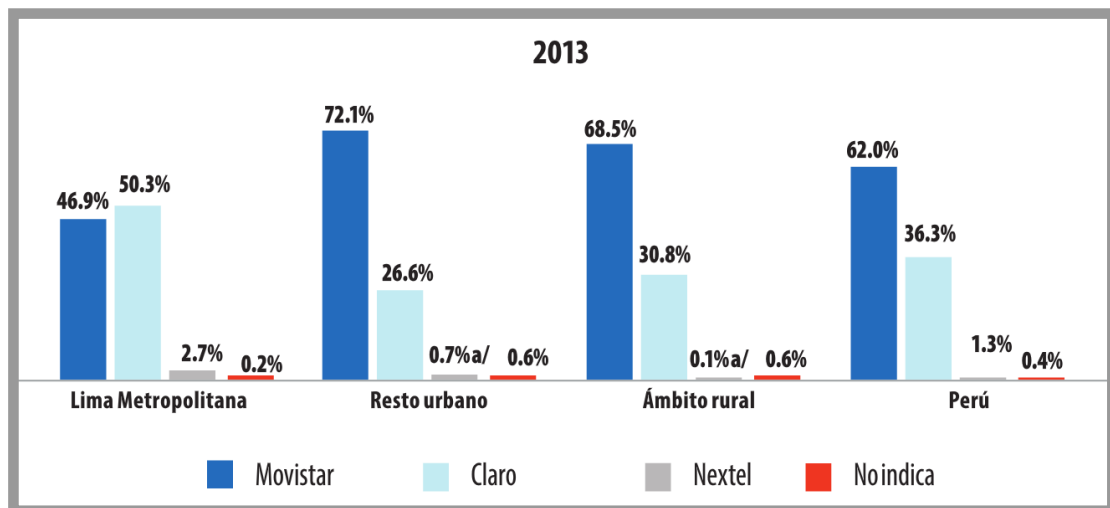


Gráfico 40. Fuente: OSIPTEL “Caracterización de la demanda de telefonía móvil en el Perú 2012-2013”

El Análisis Situacional de la categoría –elaborado por OMG y al que entraremos en detalle en el siguiente capítulo– arrojó que la categoría de telefonía móvil era básicamente un Duopolio integrado por Claro y Movistar tal cual lo reafirmaron la Gerente de Marketing de Entel Perú Francesca Goytizolo y el Director de Planificación Estratégica de OMG – en la entrevista que se le realizó (E4)– Crhistian Gutiérrez respectivamente:

*“Era un sector con oportunidades y que crecía. Se tenía un mercado de muchos consumidores. Perú representa un mercado grande versus lo que es Chile en cuanto a la cantidad de usuarios. Era un mercado –evidentemente– igual, complejo, porque tenías a estos dos monstruos. A lo largo de los años habían “blindado” mucho a sus usuarios básicamente por las Redes Privadas: la RPC (Red Privada de Claro) y la RPM (Red Privada de Movistar). Estas eran las dos grandes barreras a las que tenía que enfrentarse Entel”.*  
(E1, 2015)

*“...Era un mercado duopólico, porque solamente existían dos grandes marcas: Claro y Movistar las cuales –de alguna manera– entre ellas competían directamente porque tenían una cartera de productos muy amplia tanto para ‘telefonía móvil’, ‘fija’ e ‘Internet’”. Tímidamente, entró Tuenti un operador virtual que solamente ofrecía Prepago. Así como entró, salió por problemas legales. A la vez, entra Bitel de manera muy suave; pero –también– desaparece un tiempo antes del lanzamiento de Entel en Octubre.*  
(E4, 2015)

Tres años después (este año 2016), la categoría de telefonía móvil presenta una impresionante apertura recibiendo al quinto operador móvil “Virgin Mobile” (Inglaterra) convirtiéndose así en el primer OMV (Operador Móvil Virtual) en llegar a Perú y que en palabras de Gonzalo Ruiz (Presidente de Osiptel) dinamizará el mercado junto con los cuatro operadores restantes: Movistar, Claro, Entel, Tuenti –perteneciente a Movistar– y Bitel (Gestión, 2016f).

Para intereses de la investigación se hará foco únicamente en el año 2014 (Enero-Diciembre) para tener claro la participación de mercado (*market share*) de los operadores telefónicos luego del lanzamiento de Entel Perú tal cual lo fundamentó Christian Gutiérrez en la penúltima cita de entrevista.



Gráfico 41. Fuente: Osiptel “Nueva mapa de participación de las operadoras de telefonía móvil”–2014

De acuerdo al gráfico, se puede apreciar el cierre del año 2014 con una importante dinamización de la categoría que generaría gran competencia entre los operadores.

#### 4.1.3.1 Inversión en Medios de la categoría previa al lanzamiento

Si al 2013 el *market share* de la categoría de telefonía móvil tenía a estos dos grandes competidores como Movistar y Claro, entonces ¿cómo podían mantener esos porcentajes de mercado a través de los años? La comunicación jugó un rol importante: según IBOPE la inversión en publicidad de la categoría de telefonía (Total Medios) –si bien sufrió una

leve baja en 2012– se mantuvo por encima de los \$32MM (2011-2013) y se incrementó en 9PP (puntos porcentuales) para el año 2013 lo cual prometía un panorama alentador:

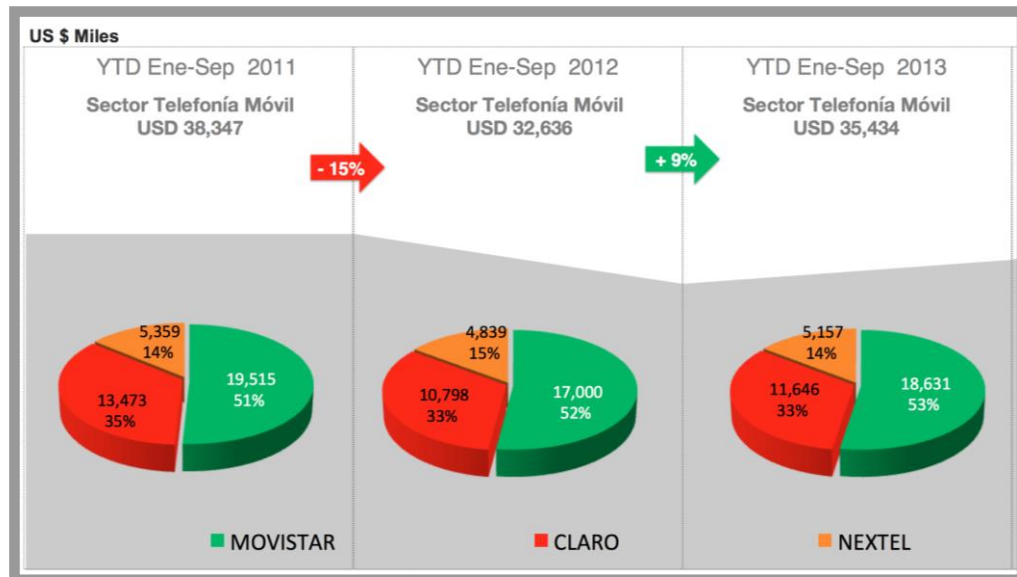


Gráfico 42. Fuente: IBOPE “Inversión Total Medios – Telefonía Móvil” (Tarifa Neta Estimada) – 2013

Si había una supremacía por parte de Movistar y Claro en el market share (Osiptel, 2014) –la cual también se veía reflejada como una analogía en los gráficos estadísticos de la inversión publicitaria a septiembre de 2013 por parte de cada operador (IBOPE, 2013)– entonces en el lanzamiento de Entel ¿en qué medios de comunicación debía invertir la empresa chilena para tener éxito? Para tener una idea clara sobre esta interrogante se debe analizar la inversión en el mix de medios publicitarios de la categoría de telefonía móvil hasta el año 2013:

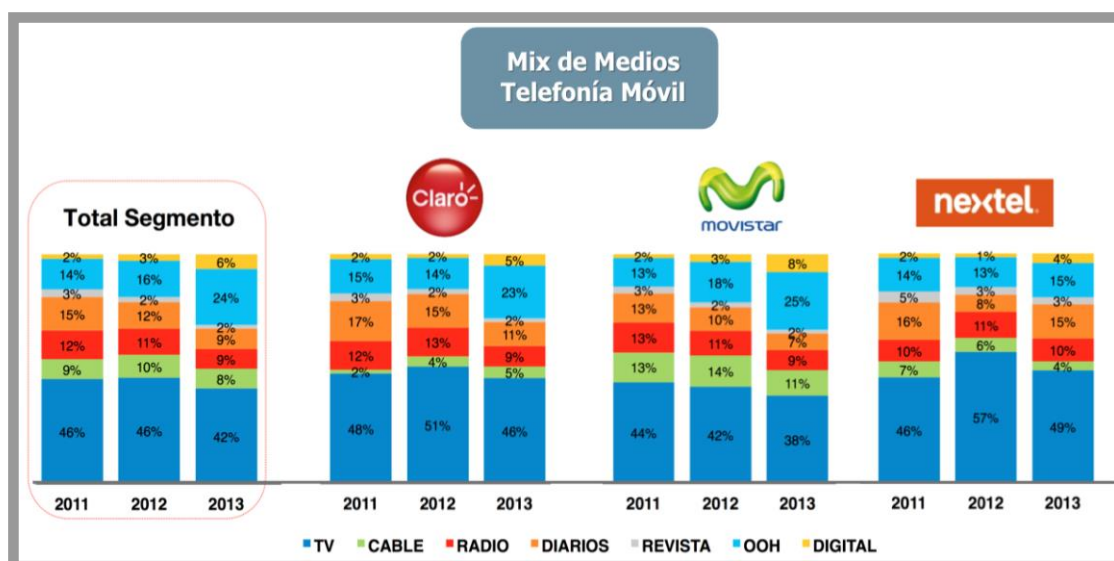


Gráfico 43. Fuente: IBOPE “Inversión Total Medios–Telefonía móvil” – 2013

Teniendo como guía estos dos gráficos de IBOPE, en el año 2013 se invirtió en publicidad en la categoría de telefonía móvil aproximadamente \$35 millones. Movistar fue el operador que más invirtió, seguido de Claro y siendo Nextel el tercero. Los medios usados en el 2013 fueron: Televisión Abierta (42%), OOH (Vía Pública) (24%), Radio (9%), Diarios (9%), TV Cable (8%), Digital (6%) –este mostró un crecimiento ascendente en su inversión y transformó el ecosistema de medios (Google, 2015)– y finalmente Revistas (2%) (IBOPE, 2014).

¿Entel debía invertir en los mismos medios mencionados? Primero, Entel debía seleccionar su mix de medios en base a su objetivo de campaña: crear conocimiento de marca (Brand Awareness) para lo cual su comunicación debía impactar a gran parte de la población tal cual lo afirmó –en la entrevista realizada (E2)– el Jefe de Publicidad de Entel Perú Sebastián Spencer:

*[el objetivo era]... “Obviamente llegar a la mayor cantidad de gente y como éramos una marca nueva tener una frecuencia efectiva lo más alta posible, hay distintos medios que te apoyan con eso.[Por ello, se priorizó] Alcance y Frecuencia”.*  
(E2, 2015)

Con lo mencionado por Sebastián Spencer se puede estimar que los medios tradicionales tendrían cabida en el lanzamiento por tener como característica a la alta “Penetración” (IBOPE, 2015)

Segundo, se debía tener en cuenta los medios utilizados por el resto de operadores telefónicos en la categoría hasta antes de su lanzamiento. Con ello se entiende –según Gráfico N° 43– que los medios tradicionales y también los medios digitales podían tener presencia en la etapa de lanzamiento.

Finalmente, se debe tener en cuenta qué medios utiliza su público objetivo. Para ello, se debe detallar las características del consumidor de telefonía móvil. En el siguiente capítulo se ahondará en este tema. Además, –como para aumentar la dificultad en el lanzamiento en cuestión de selección de medios– Christian Gutiérrez y Javier Collao (OMG) comentaron que la compra de medios tendría dificultades ya que Movistar y Claro tenían comprado casi todos los espacios publicitarios en diferentes medios:

*“Hubo una anécdota de última hora, porque era algo que se estaba guardando en secreto no queríamos que nadie sepa cuándo estábamos lanzando la marca ni a qué hora lo íbamos a lanzar. Justo Claro sale enterándose que lanzábamos ese día y lanzábamos con un “Corte Único Sincronizado” en ‘horario estelar’ y justo el horario estelar es de Claro, porque ellos auspician todos los programas periodísticos. Entonces era como ‘ponerle’ en medio de “su programación” un ‘corte único’ (de Entel) y que no lo haya hecho la competencia (ni Claro, ni Movistar)”*  
(E4, 2015)

*“...pero nosotros también sabíamos que desde medios una de las guerras que íbamos a tener con estos dos grandes monstruos iba a ser la compra de medios. Tú te ibas a cualquier medio y ellos tenían invadido todo, tenían comprado todo entonces en ese sentido cómo tú podrías abordar una estrategia y una compra para Entel si prácticamente la competencia tenía cubierto todos los Auspicios, tenía cubierto todos los medios, entonces ese era un reto para la agencia bastante alto y nosotros se lo transparentamos tal cual. Le hicimos el panorama al decir “señores [de Entel] todos los Auspicios han sido cubiertos por Movistar y Claro”... Nosotros sabíamos que Televisión era el medio principal en esta categoría y sabíamos que todos los Auspicios lo tenían cubierto los otros “monstruos”. Nosotros [OMG] no podíamos ir por ese camino, porque ese camino ya todo estaba “armado”, teníamos que presentarlo de otra forma...”*  
(E3, 2015)

#### 4.2 El consumidor de telefonía móvil previo al lanzamiento

Para poder tener una idea general del consumidor de telefonía móvil previo al lanzamiento se tendrá en cuenta estudios de mercado que puedan compartir características importantes para la presente investigación.



Según IPSOS al 2013, los usuarios de telefonía móvil son el 79% de la población total de 12 a 70 años de edad y que pertenecen al Perú Urbano; tenemos una mayor cantidad de consumidores de telefonía prepago (65% aprox.) que de telefonía postpago; la adquisición de una línea nueva de telefonía móvil se decide teniendo más en consideración al dispositivo móvil evaluando principalmente factores como el precio y la calidad del mismo; tan solo el 21% de los usuarios de telefonía móvil tiene un *smartphone*; los usuarios postpago tienen en su mayoría un plan de datos que utilizan en su mayoría para acceder a internet; el dispositivo móvil es lo último con lo que el usuario de telefonía móvil tiene contacto como también es lo primero que ve apenas se comienza el día (2013).

Respecto a los usuarios de telefonía móvil y el avance en las telecomunicaciones, tan solo el 17% del Población Total del Perú Urbano de 12 a 70 años tiene un *smartphone*; el 49% de smartphoneros se entera primero de las noticias a través su dispositivo móvil antes que otros medios; la gran mayoría de usuarios de *smartphones* realiza otras acciones en simultáneo como ver televisión, hacer ejercicios, disfrutar de en un evento social con los amigos o almorzar mientras usa este dispositivo móvil (Ipsos, 2013).

#### 4.2.1 Perfil: necesidades y demandas.

Como se ha mencionado, el consumidor de telefonía móvil se caracteriza por:

- Encontrarse principalmente en el ámbito urbano (Lima Metropolitana).
- Pertenecer a familias con ingresos económicos considerables.
- Contar con un alto nivel educativo (sobre todo universitario).
- Pertenecer a grupos (edad) de jóvenes (19 a 29) y de adultos jóvenes (30 a 40).

(Osiptel, 2014)

Este consumidor de telefonía móvil también presenta necesidades y demandas que no han sido cubiertas por parte de los operadores telefónicos. Según Ipsos, el consumidor de telefonía móvil plantea su disconformidad en ítems puntuales:

- Insatisfacción con el servicio móvil: interferencias en las llamadas, mala cobertura (no hay señal dentro de casa incluso fuera de ella en algunas zonas).
- Insatisfacción con la atención en las oficinas de las empresas: mucho tiempo de espera para la atención, el operador no presenta soluciones claras, no brindan facilidades para presentar reclamos.

- Insatisfacción con la atención al usuario vía telefónica: mucho tiempo de espera de una solución clara al reclamo, mucho tiempo de espera en el contacto con el área indicada para resolver el problema y finalmente no brindan soluciones idóneas por esta vía.
- Insatisfacción en la facturación del consumo: el monto facturado excede al monto consumido, una nula comunicación explícita sobre el cobro adicional por recibir el recibo físico (por citar un ejemplo), sustentos poco claros del consumo facturado por parte de la empresa operadora.
- Insatisfacción en los planes y promociones: la comunicación no especifica la información a considerar al adquirir un plan, incumplimiento de la empresa operadora hacia el usuario con el plan contratado.

(Ipsos Public Affairs, 2014)

Francesca Goytizolo confirma la insatisfacción del consumidor peruano de telefonía móvil:

*“El consumidor estaba –justamente por haber crecido ese duopolio a lo largo de los años– acostumbrado a no necesariamente tener un buen servicio, una buena atención, una buena calidad de comunicación. Estaba insatisfecho de alguna forma acostumbrado, pero no contento tampoco tranquilo. Entonces fue ahí donde [Entel] encontramos la oportunidad. Es un consumidor que no sabe cuánto paga, porque tiene tantos precios, tantas tarifas y promociones que termina confundido. No necesariamente busca entender realmente qué es lo que está pagando. Tiene esta percepción de que por estar en una Red (Privada) va a pagar menos. Si realmente lo aterriza se da cuenta de que no, pero vive en esta “nube de confusión”*  
(E1, 2015)

Al igual que la Gerente de Marketing y la consultora Ipsos, el Director de Estrategia Digital de OMG concuerda con esos dos análisis al confirmar el descontento por parte de los usuarios por no cubrir la necesidades y demandas:

*“Un duopolio que estaba caracterizado por un mal servicio –o eso era lo que refería la gente; problemas de cobertura; problemas de servicio en general y grandes niveles de inversión marcaban un crecimiento económico de Perú importante”.*  
(E5, 2015)

Antes de pasar al siguiente capítulo, se tendrá en cuenta –sobre todo para la investigación– una característica importante: el comportamiento respecto al consumo de medios. Para este propósito haremos un *match*: entre los medios consumidos en la categoría de telefonía móvil y el target directo que quiere impactar Entel Perú en su lanzamiento.

El target de Entel Perú es de 18 a 49 años de edad (E1, 2015) el cual coincide con el mayor porcentaje de grupos de edad de usuarios de telefonía móvil al 2013 de Osiptel (2014).

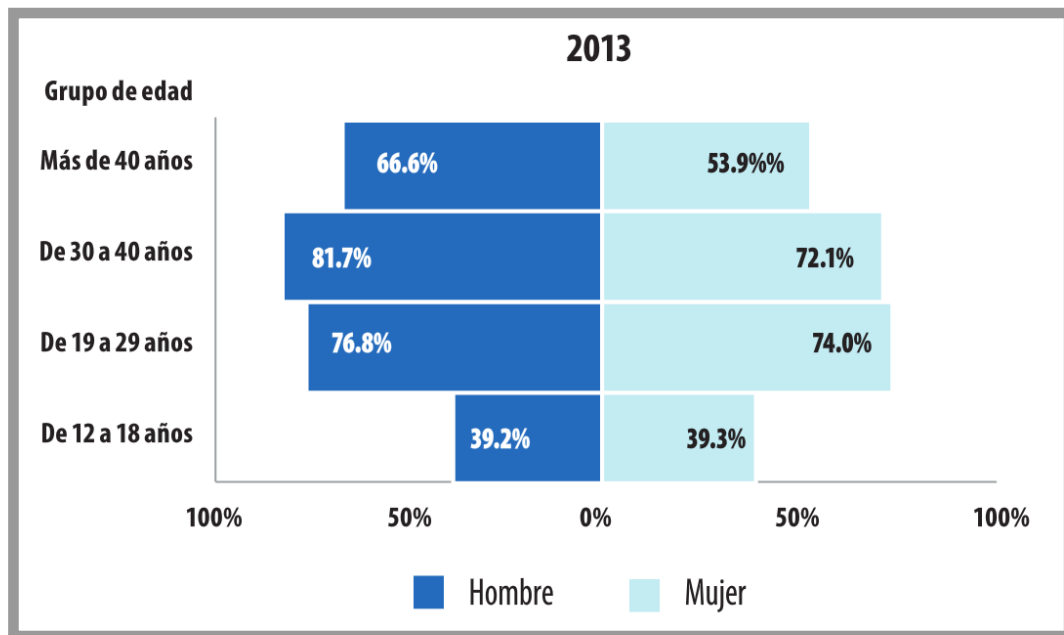


Gráfico 44. Fuente: OSIPTEL “Caracterización de la Demanda de Telefonía en el Perú: 2012-2013”–2014

Haciendo un *match* entre estos dos grupos se entiende que Entel debe dirigirse al target de 18 a +49, es decir: +18. Si se consulta a IBOPE qué medios consume el target +18 años antes del lanzamiento, se detalla los siguientes medios:

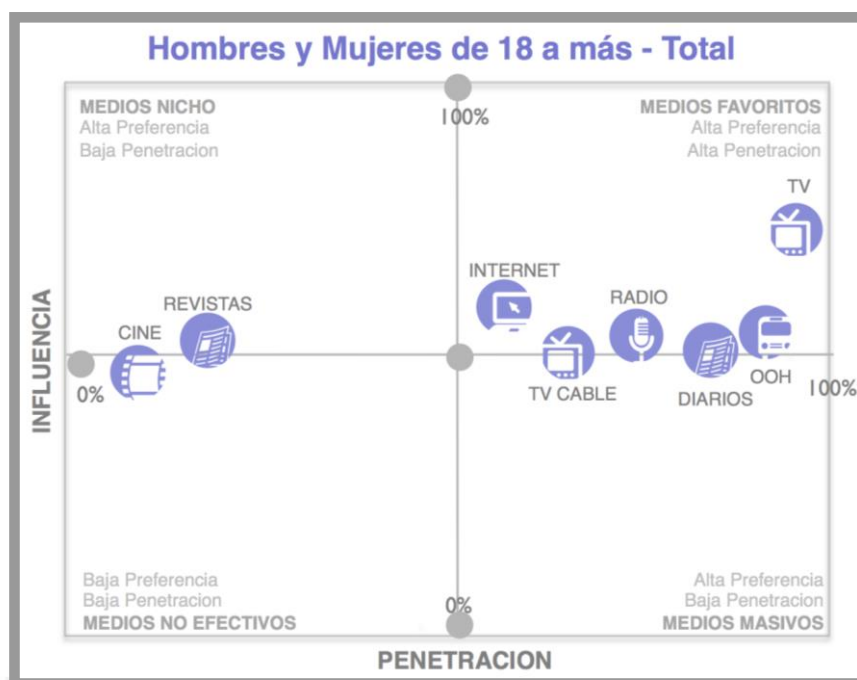


Gráfico 45. Fuente: IBOPE “Penetración +18”–2014

Los medios que consumen en su mayoría el target de +18 son Televisión, Vía Pública, Radio, Diarios, TV Cable e Internet lo cuales coinciden con los medios consumidos por la categoría (solo a diferencia de Revista).

Por lo tanto, los medios que podrían ser utilizados por parte de Entel Perú en su lanzamiento –teniendo en cuenta a la categoría y a las características del consumidor de telefonía móvil– serían Televisión Abierta, Vía Pública, Radio, Revistas –finalmente sí se considerará por ser un medio nicho y que calza con la propuesta de cliente de alto valor de Entel que detallaremos en el siguiente sub capítulo–, Diarios y Digital (IBOPE, 2014).

Por último –antes de pasar al siguiente subcapítulo– se debe hacer hincapié en que si el consumidor de telefonía móvil tiene a Internet como un medio favorito entonces se debe tener muy presente –para el entendimiento de la concepción de la estrategia de lanzamiento– que este consumidor también tiene como características ser *multipantalla*, *multicanal* (Google, 2015) y *multitasking* (Cardoso, 2010).

#### 4.2.1.1 Clientes Prepago

El consumidor de telefonía móvil tiene muchas necesidades y demandas y estas varían según el NSE al que cada uno pertenezca (Ipsos, 2012). Por ello, las operadoras ofrecen distintos tipos de contrato que mejor se ajusten a las necesidades de los usuarios.

En Perú, las operadoras brindan tres tipos de contratos: Control, Postpago y Prepago, siendo estos dos últimos materia de estudio en la presente investigación. Además, el segmento Prepago es el que amasa mayor cantidad de usuarios (Osiptel, 2014).

Al 2014 (septiembre) –un mes antes del lanzamiento de Entel– el segmento Prepago (22 millones) presenta una diferencia abismal respecto al segmento Postpago (5 millones)

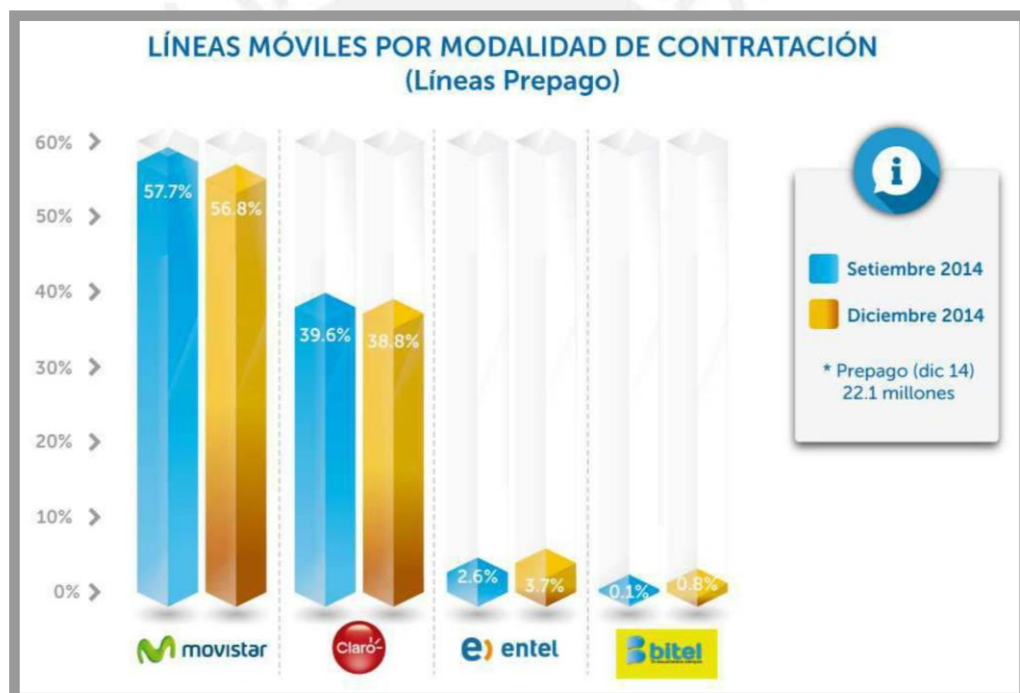


Gráfico 46. Fuente: Osiptel “Nuevo mapa de participación de las operadoras Prepago” (2015)

Movistar es el operador que mayor cantidad de usuarios tiene en el segmento Prepago (57%) sobre Claro (39%) y Nextel (2%) –después de setiembre “Entel” (Osiptel, 2015). A su vez, el segmento Prepago tiene una mayor participación en el interior del país (91% a nivel nacional en 2013) ya que para los usuarios rurales es el contrato más económico que se ajusta mejor a sus perfiles de ingresos (Osiptel, 2014). Javier Collao afirma que el mercado de telefonía móvil gana volumen debido al segmento Prepago:



*“Sí. Este mercado de Telecomunicaciones de por sí es un mercado mucho más prepagiero que postpaguero. El mercado se mueve mucho más por el “Pre” eso es lo que te genera el volumen, pero de hecho el gran valor o el cliente de alto valor lo encuentras en un postpago”.*  
(E3, 2015)

#### 4.2.1.2 Clientes Postpago

Respecto al segmento Postpago se puede decir que a septiembre de 2014 tiene el 17% de usuarios a nivel nacional (el otro 13% lo tiene el segmento “Control”):

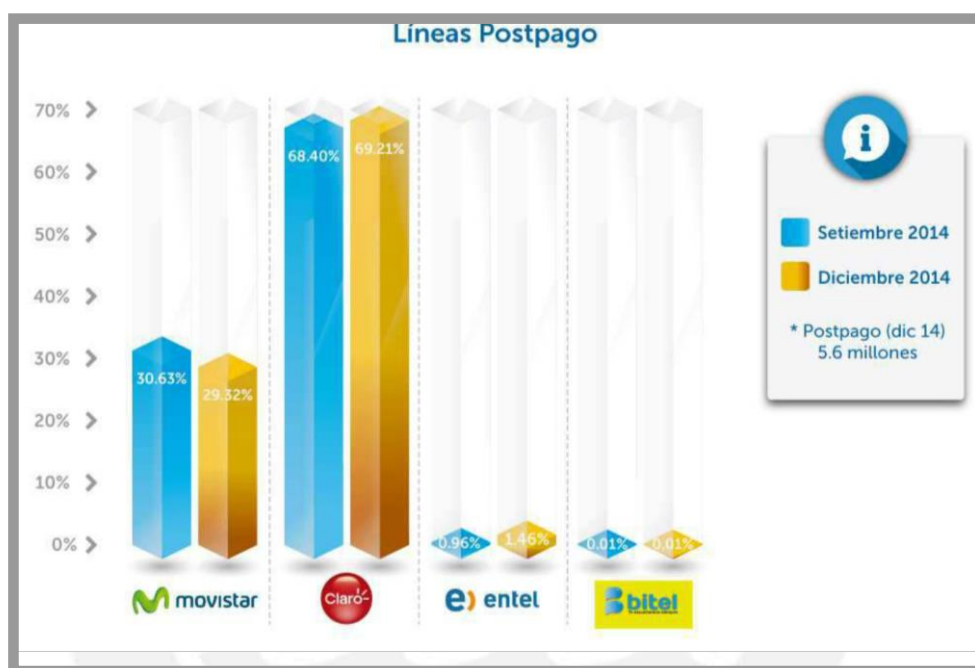


Gráfico 47. Fuente: Osiptel “Nuevo mapa de participación de las operadoras-Postpago”(2015)

En este segmento, Claro es el operador que mayor cantidad de usuarios tiene (68%), seguido de Movistar (30%) y Nextel (1%) (Osiptel, 2015). Un dato importante a mencionar es que la mayor cantidad de usuarios de postpago se encuentra en Lima Metropolitana (Osiptel, 2014). Por ello, Crhistian Gutiérrez afirma que el cliente del segmento Postpago –si bien es de menor cantidad que el de Prepago– pertenece a un segmento de “alto valor”:

*“Nosotros entramos de acuerdo al lineamiento de la marca –básicamente– con un tema de Postpago ofreciendo una oferta muy atractiva, pero siempre enfocado a Postpago que es el core en Chile donde está la matriz. Por alineación teníamos que entrar por ese producto que está dirigido a un público de ‘alto valor’, entonces entrábamos a competir directamente con Postpago”*  
(E4, 2015)

En el siguiente cuadro se ilustra la distribución del ámbito rural y urbano en cuestión de clientes de telefonía Prepago y Postpago respectivamente:

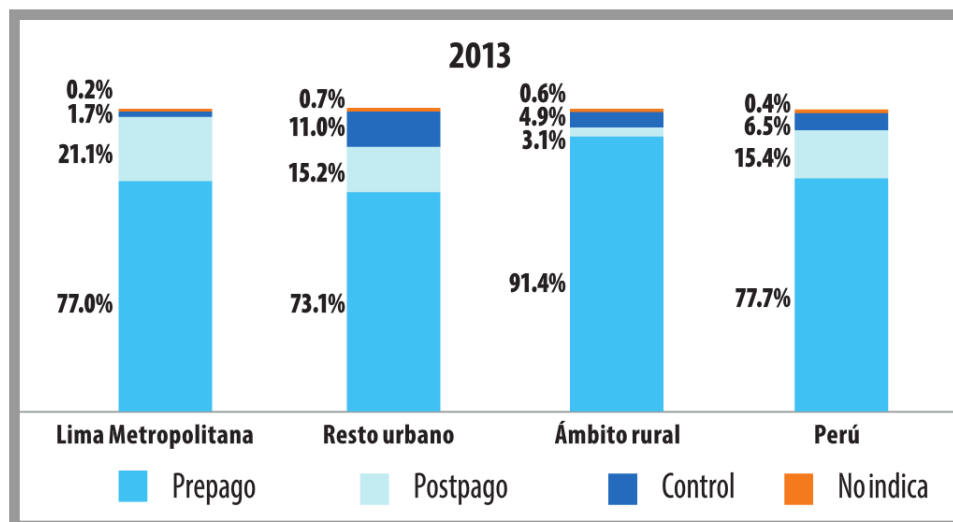


Gráfico 48. Fuente: Osiptel “Caracterización de la Demanda de Telefonía Móvil en el Perú: 2012-2013”(2014)

#### 4.3 Posicionamiento comunicacional de la competencia en ‘Total Medios’

El análisis situacional de la categoría arrojó como resultado que este Duopolio se había afianzado sólidamente en el mercado ya que Movistar –a pesar de tener mayor cantidad de usuarios prepago– dirige una mayor inversión al segmento Postpago y Claro– contrariamente a tener mayor cantidad de usuarios postpago– hacía lo propio en el segmento Prepago (también busca consolidarse) siendo estas dos inversiones a nivel de Total Medios (ATL, Vía Pública y Digital).

##### 4.3.1 Claro: “Prepago”

A septiembre de 2014, Movistar decrece la inversión en Total Medios para Prepago, pero Claro la incrementa demostrando que busca afianzarse en este segmento (IBOPE,2014). El siguiente cuadro ilustra lo mencionado anteriormente :

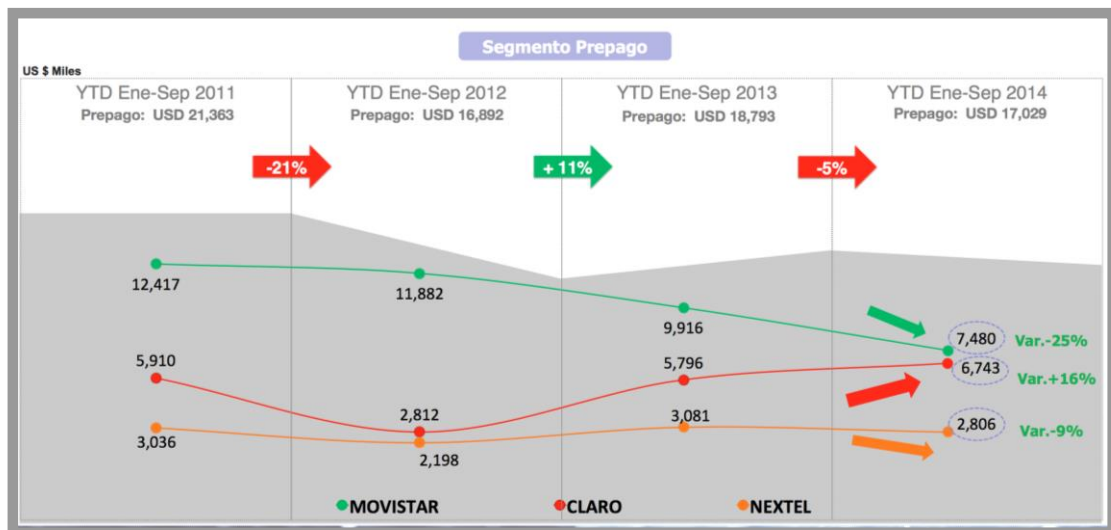


Gráfico 49. Fuente: IBOPE “Inversión Total Medios” (Telefonía Móvil 2014)

#### 4.3.2 Movistar: “Postpago”

Respecto a Movistar –a septiembre de 2014– este operador mantiene su inversión ascendente (año tras año) para afianzarse firmemente en este segmento (IBOPE, 2014):

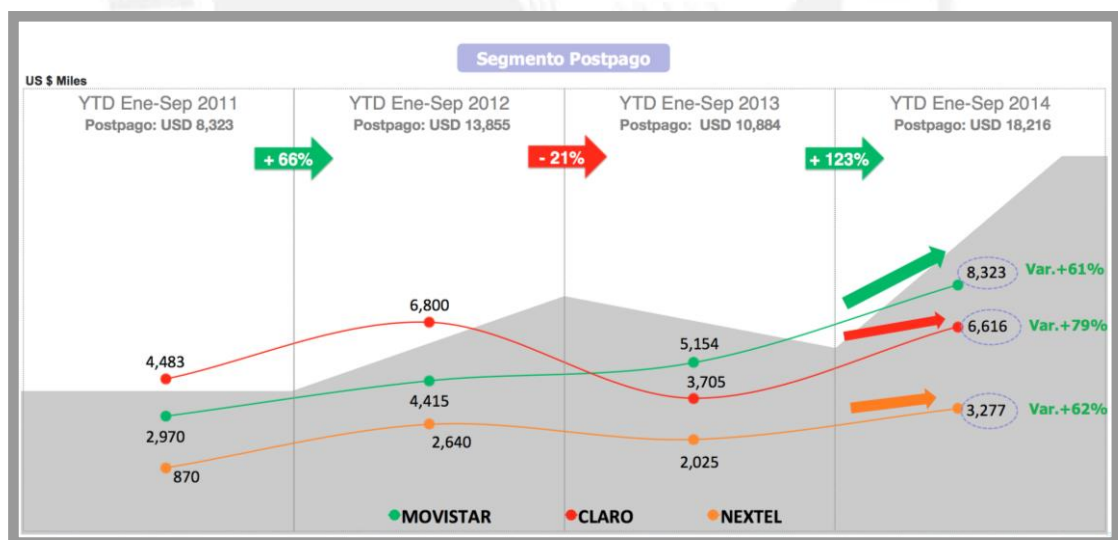


Gráfico 50. Fuente: IBOPE “Inversión Total Medios” (Telefonía Móvil 2014)

A su vez, Javier Collao corrobora las marcadas diferencias entre el posicionamiento de Claro y Movistar los cuales se dirigen a distintos consumidores:

*“Movistar en ese momento previo al lanzamiento estaba en un producto muy orientado a Postpago, mientras que Claro a nivel de producto estaba muy orientado a Prepago eran dos mundos totalmente diferentes. No es que en ninguno de los dos dejara de hablar al prepagiero y al postpagiero le hablaban pero era clara diferencia de que la inversión mayor de Claro era Prepago y la inversión mayor de Movistar era Postpago”.*  
(E3, 2015)

#### 4.4 Oportunidad de negocio para Entel: “El cliente de alto valor”

Antes de entrar a detallar la estrategia de medios es necesario tener claro la importancia del cliente de alto valor en el lanzamiento. Toda estrategia siempre está dirigida a un determinado target que se selecciona y segmenta de acuerdo a los parámetros del producto o marca ofrecidos (Kotler, 2013): el lanzamiento de Entel tuvo muy en claro cuál sería el *target* a atacar desde un inicio.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores el “cliente de alto valor” fue el público objetivo del lanzamiento de marca de Entel ¿Qué se entiende por “cliente de alto valor”? ¿Cuál fue la razón de elegir este público objetivo? Francesca Goytizolo sostiene lo siguiente:

*“Se decide entrar al segmento de “Alto Valor” porque a nivel de ingresos es el segmento más relevante y porque –de alguna forma– empieza a ‘mover hacia abajo’ al resto de la gente. Por ello, la primera etapa fue planificada en el segmento postpago donde –de alguna forma– lo importante es lograr posicionarse como un operador de calidad, de servicio, de experiencia que finalmente son los pilares transversales de la estrategia de Entel. Luego [se tenía pensado] entrar al segmento masivo [Prepago], pero ya habiendo posicionado la marca como una de valor donde la gente no estuviese buscando solamente precios sino servicio y calidad. Desde un inicio se planificó dos etapas [primero Postpago y luego Prepago]”.*  
(E1, 2015)

El mercado de telefonía móvil está dividido en tres segmentos Prepago (mayor porcentaje), Postpago y Control (Osiptel, 2014) los cuales eran opciones a tomar en cuenta por Entel, sin embargo este operador decidió elegir como primer objetivo el segmento Postpago ¿Por qué eligió este segmento siendo Prepago el de mayor cantidad de usuarios?

Si bien Postpago no tiene la cantidad de usuarios que tiene Prepago, sí es el segmento de usuarios que gustan de llamar sin restricciones y con libertad, sin tener un control de sus gastos en las llamadas y son pertenecientes en su mayoría al Perú urbano; caso contrario el segmento Prepago, el cual es elegido por los usuarios que priorizan lo económico y

prefieren los servicios de comunicaciones que no demanden mucho gasto encontrándose tanto en el Perú urbano y también rural (Osiptel, 2014).

Francesca Goytizolo sostiene que se eligió el segmento de Alto Valor porque es el que otorga mayores ingresos económicos la cual es la característica principal del segmento Postpago: el único segmento que genera ingresos sustanciales a pesar de no tener una gran cartera de clientes por operador.

Entel considera importante en su lanzamiento el ARPU –Average Revenue Per User: unidad de medida que promedia el ingreso por usuario en Telecomunicaciones (Gestión, 2011i)– generado en el mercado peruano que también es de vital importancia en la matriz de Entel Chile tal cual es sustentado por Crhistian Gutiérrez:

*“Nosotros entramos de acuerdo al lineamiento de la marca –básicamente– con un tema de Postpago ofreciendo una oferta muy atractiva, pero siempre enfocado a Postpago que es el ‘core’ [el fuerte del negocio] en Chile donde está la matriz. Por alineación teníamos que entrar por ese producto que está dirigido a un público de ‘alto valor’, entonces entrábamos a competir directamente con Postpago”*  
(E4, 2015)

Antes de pasar al siguiente capítulo es importante recordar que Entel –Nextel antes de su lanzamiento– conformaba un mercado de tres operadores en el cual el duopolio (Movistar y Claro) era el que amasaba la mayor cantidad de clientes postpago: entonces, ¿a quien debía atacar en *pro* de conseguir a los clientes postpagueros?, ¿Movistar o Claro? Para responder esta interrogante se tendrá en cuenta el “Análisis Situacional” en el siguiente capítulo.



## Capítulo V: La relevancia del Planeamiento Estratégico de Medios en el lanzamiento de marca

*¿Cómo impactar al target en un contexto multicanal y multiplataforma? Pues la convergencia de medios surge como alternativa y toma solidez con la presencia de la Disrupción desde Medios. En los siguientes subcapítulos se desglosará la estrategia de medios para entender cómo se logra generar brand awareness.*

### 5.1 Análisis situacional de la categoría de Telefonía Móvil

Cuando Entel designa la responsabilidad a OMG de planificar el lanzamiento a nivel de medios la importancia que esta Central de Medios le dio al análisis previo fue fundamental para poder tentar la concreción de los objetivos de esta campaña. Por ello, OMG trabajó arduamente en la elaboración del “Análisis Situacional”. Este documento se sustentó a través de estudios cualitativos (CPI, IPSOS, etc.), data recolectada mediante herramientas de medición ATL como también Digitales y estudios de mercadeo.

Christian Gutiérrez y Javier Collao afirmaron que el “Análisis Situacional” describió detalladamente el panorama de la categoría de telefonía móvil al que entraría la nueva marca (Entel) tanto a nivel de negocio y medios lo cual fue importante para saber qué acciones tomar a pesar de que aún no tenían el *brief* de campaña:

*“Sí. Llegando lo primero que vi fue una evaluación previa: todo un ‘Análisis Situacional’ de la categoría, dicho de paso que ya la conocía un poco, pero la empresa no había tenido la oportunidad de poderla ver.*

*Ver un poco cómo se comportaba la categoría: básicamente había dos competidores y ver qué es lo que hacían en los distintos productos que manejaban. Era estudiar previamente todo el mercado de telecomunicaciones para saber a qué nos enfrentábamos, cómo es que íbamos a afrontar este lanzamiento de esta nueva marca, a qué nivel estábamos compitiendo, qué es lo que teníamos que hacer, qué diferente debíamos abordar en función a la competencia, cómo íbamos a entrar al mercado: de qué forma, en qué tiempo”*

(E4, 2015)

*“[El Análisis Situacional] Se lo tuvimos que ir a presentar al cliente de Entel allá en Chile para que puedan entender allá todo el panorama. Por esa razón es que te comento que todo este trabajo se hizo un año atrás y –dentro de eso– ver oportunidades desde Medios. Porque –independientemente de que nosotros no teníamos un brief en la mano aún porque ellos aún no se habían proyectado objetivos de lanzamiento ni nada– nosotros teníamos que darle un panorama de este previo”. Hicimos un documento que desde nuestro lado lo llamamos “Análisis Situacional”. Básicamente describía cuál era el panorama de medios dentro de la categoría de telecomunicaciones y te daba el frente de todos los medios como TV, Digital, OOH, Prensa y Radio para dimensionar en qué entorno estaba entrando la marca, cuál era ese nivel de ‘ruido’ que estaban haciendo los más fuertes en este caso Movistar y Claro”.*

(E3, 2015)

De acuerdo a este documento se obtuvo hallazgos de la categoría de telefonía móvil que se tuvieron en cuenta para trabajar en la concepción de la estrategia de lanzamiento los cuales fueron: *características del consumidor, descripción del mercado, panorama general de medios y hallazgos e insights.*

Respecto al consumidor de telefonía móvil se halló que éste mostraba una gran insatisfacción con el servicio recibido por parte de Movistar y Claro tal cual lo afirmó Javier Collao:

*“[...]Porque detrás de eso teníamos estudios que demostraban que el consumidor estaba totalmente **insatisfecho** con el nivel de servicio de hoy. Para ellos (los consumidores) hoy (hasta antes que apareciera Entel) la necesidad de Movistar y Claro eran una necesidad básica no eran porque ellos tenían que escoger algo, si ellos tuvieran que escoger no escogerían a ninguno de los dos, tenían ¡qué!, porque les cubría una necesidad [...]”*  
(E3, 2015)

Entre Claro y Movistar tienen una gran cantidad de clientes insatisfechos, pero éste último era el presentaba mayor porcentaje de insatisfacción:

*“...pero el grado de insatisfacción de cliente lo tenía mucho más alto Movistar que Claro. Me imagino porque Movistar arrastraba la mala imagen de Telefónica, todo el servicio que siempre ha tenido Telefónica, es decir, toda esa imagen mala la arrastró Movistar. Cuando se levantaba información acerca de la insatisfacción en telefonía era mucho más Movistar que Claro...”*  
(E3, 2015)

A su vez, otra característica importante hallada en este Análisis Situacional tiene que ver con la cantidad de ‘pantallas’ en simultáneo que utiliza el consumidor de telefonía móvil. De esta manera, no solo utiliza ‘tres’ pantallas sino que las complementa en distintos canales tal cual lo detallan Javier Collao y Crhistian Gutiérrez:

*“...el consumidor de telefonía de por sí había evolucionado y no solo de telefonía, el consumidor peruano ha evolucionado, hay estudios que muestran hoy que el consumidor mínimo consume dos pantallas.  
...actualmente el comportamiento del consumidor es multicanal y multipantalla y eso hace que la exigencia del mix de medios también varíe.  
...si tú estás teniendo un consumidor cada vez más fuerte consumiendo televisión y en paralelo viendo su celular o agarrando su tablet viendo televisión por su tablet y agarrando su celular...  
Primero, tienes más vías de conexión con él; segundo, tienes mucho más oportunidades de cómo llegar con el mensaje a él, pero también es verdad que tienes mayor exigencia de él [como consumidor] hacia ti [como Marca]”*  
(E3, 2015)

*“Definitivamente, sí es ‘multipantalla’. Es un consumidor multitasking que hace muchas cosas a la vez: es inevitable que cuando estés viendo televisión, también estés viendo tu celular, navegando en Internet, buscando información. Por eso, es importante cubrir todos los frentes en donde ellos (consumidores) estén en un horario prime –básicamente– donde hay mayor audiencia y donde la gente tiene tiempo para ver televisión, poder relajarse un poco, poder revisar sus Redes Sociales, sus correos (e-mailing), buscar algún tipo de información”*  
(E4, 2015)

Concerniente al mercado de telefonía móvil se halló que existe un poderoso Duopolio integrado por Claro y Movistar que impedía el posible ingreso de otros operadores y que también habían “blindado” de cierta manera a sus usuarios mediante la creación de las Redes Privadas (RPM y RPC) así lo explican Crhistian Gutiérrez y José Ramón Pérez:

*“Era un mercado duopólico, porque solamente existían dos grandes marcas: Claro y Movistar las cuales –de alguna manera entre ellas– competían directamente porque tenían una cartera de productos muy amplia tanto para ‘telefonía móvil’, ‘fija’ e ‘Internet’. Nos enfrentábamos a un mercado –en el aspecto de ‘telefonía móvil’ que es donde íbamos a competir– que era básicamente amarrado a todo lo que son Redes (RPC, RPM). Todos estaban muy amarrados a la red de contactos de cada uno y era un poco difícil competir con eso, porque estás amarrado a una red por tu familia, por tus amigos y todo eso”.*  
(E4, 2015)

*“Hay varios hitos que hay que abarcar; primero, en un categoría de dos players... Un duopolio que estaba caracterizado por un mal servicio (o eso era lo que refería la gente); problemas de cobertura; problemas de servicio en general y grandes niveles de inversión marcaban un crecimiento económico de Perú importante”*  
(E5, 2015)

Además, el mercado de telefonía móvil se caracterizaba por estar más enfocado en “Producto” que en “Marca”. Se halló que este consumidor –al evaluar una posible compra– prioriza más el producto ofrecido (equipos celulares y/o planes) por parte de las empresas Teleoperadoras y no prioriza tanto la Imagen de las teleoperadoras (marca) para determinar una compra tal cual lo sostienen Javier Collao y Crhistian Gutiérrez:

*“...primero, que este mercado era mucho de Producto esta categoría era más de producto no es tanto de Imagen y al ser de Producto había claras diferencias entre lo que hacía un Movistar y lo que hacía un Claro”*  
(E3, 2015)

*“Sí. De hecho que el mercado es de “Producto-Oferta”. Lo que buscas es vender, es donde está más el negocio. En algunos casos, la marca queda de lado. Puedes construir marca –sí, a través de productos–, pero como que una campaña de marca o de imagen no te va aportar mucho a las ventas. Entonces, sí se debe tener una campaña de imagen sobre todo cuando una marca es nueva, cada cierto tiempo”*  
(E4, 2015)

También, este mercado de telefonía móvil era en mayor porcentaje Prepago. Postpago es el que tiene una menor cartera de clientes, sin embargo generaba los mayores ingresos a las teleoperadoras por lo cual Entel (OMG adopta y aplica este concepto a su estrategia) lo denomina el *cliente de alto valor* tal cual lo explica Javier Collao:

*“Este mercado de Telecomunicaciones de por sí es un mercado mucho más prepaguero que postpaguero. El mercado se mueve mucho más por el “Pre” eso es lo que te genera el volumen, pero de hecho el gran valor o el cliente de alto valor lo encuentras en un postpago.*  
(E3, 2015)

En relación al panorama de medios, se debía tener en cuenta –antes de elegirlos– el objetivo que Entel había compartido a OMG para el lanzamiento:

*“Nosotros [OMG] teníamos que conectar los medios adecuados para que llegue ese mensaje, ese era el valor que el cliente [Entel] quería, es decir, que llegue el mensaje a romper la oferta (de Movistar y Claro) que ahorita es tan duopólica entre los dos [Movistar y Claro]. Entonces nuestra misión era conectar los medios más adecuados”.*  
(E3, 2015)

De acuerdo a este objetivo, se hizo los estudios correspondientes para saber qué medios seleccionar. El análisis situacional arrojó que –para tener una acertada elección de medios– se debía tener muy en cuenta dos factores: *inversión en medios de la categoría* y *predilección de los consumidores hacia cada medio* tal cual lo sustenta Christian Gutiérrez:

*“...ya se había analizado a la categoría y sabíamos de alguna forma cuánto era lo que invertían anualmente cada una de ellas (Teleoperadoras). Definitivamente, también influyó bastante la acogida que tenía cada medio en el consumidor.*  
*Sabemos que Televisión es el medio masivo por excelencia, entonces teníamos que estar en Televisión sí o sí ...y esto iba acompañado de otros medios que nos sirvieron de complemento... [...]digamos como que eran tres medios que apalancaban: Televisión, Vía Pública y Digital. Este último fue el tercer medio con una compra de pilares que se tuvieron en cuenta y estando en Redes Sociales, en plataformas de Performance...”*  
(E4, 2015)

En el análisis situacional se determinó que Digital sería un pilar muy importante dentro de la estrategia de lanzamiento, por ello Javier Collao refuerza lo afirmado por Christian Gutiérrez:

*“Nosotros ya desde el situacional (Análisis Situacional) ya habíamos descubierto que los medios digitales eran muy importantes en la categoría. Movistar y Claro tenían bien desarrollado su tema digital: el tema de Redes Sociales muy bien estructurado, el tema del community manager muy bien manejado, el tema de la compra de digital también estaba muy*



*fuerte, entonces si ya por ese lado ya digital mostraba que había mucho protagonismo en la categoría”*  
(E3, 2015)

Otra de las características del pilar digital encontradas en el análisis situacional fue la importancia que tienen las plataformas digitales. Ibelisse Marín rescata –en la entrevista que se le realizó (E6)– la importancia de tener presencia en medios y plataformas digitales dándole la importancia debida al *website* que no solo es un canal de atención más sino el lugar de ‘aterrizaje’ de la publicidad online dentro de la categoría de telefonía móvil:

*“El rol de digital nace en ese momento: es apoyar esa pauta de Televisión, [es apoyar la pauta] de Prensa, [es apoyar esa pauta] de Exteriores (OOH). En el momento que el consumidor no está prestándole atención a ese spot, nosotros aparecemos en la web. Eso es precisamente lo que se busca con esta estrategia: complementar [a los medios ATL] y también gastar [invertir] en los mismos medios [Televisión, Prensa, etc.], pero en la versión digital (de cada uno de esos medios) de manera de que se tuviera “doble impacto”. El canal web pasa a ser una ventana más de cercanía con sus clientes. Estos clientes pueden tener complicaciones, porque –por ejemplo– si tienes un call center no lo vas a poder tener 24 horas abierto, pero la página web siempre va estar ahí y ahora con el tema de los smartphones –donde en cualquier momento y en cualquier lugar puedes acceder a la información– revoluciona todo.”*  
(E6, 2015)

Finalmente, respecto a *insights* y hallazgos se obtuvo que la estrategia de lanzamiento debía de caracterizarse por ser disruptiva e innovadora ya que el mercado de telefonía móvil se consideraba ‘estancado’ en términos de productos y servicios ofrecidos. Si Entel quería tener éxito debía apuntar a romper el *status quo* (objetivo exigido por Entel) por lo cual desde la comunicación debía transmitir la idea de ser un *challenger*:

*“¡Era parte del día a día! (mal servicio de Movistar y Claro) Solamente lo que teníamos que hacer era hacerle ver a la gente que las cosas no tenían que ser así y plantear, evidentemente, una estrategia que pudiera romper con este status quo. De esta manera, poder generar mucho más valor para la gente.”*  
(E1, 2015)

*“Cuando se levantaba información acerca de la insatisfacción en telefonía era mucho más Movistar que Claro el cual está visto como innovador mientras que Movistar estaba visto como “clásico”; Claro estaba visto como una empresa que daba más cambios constantes mientras que Movistar daba cuenta de tener clientes insatisfechos (llamo y no me solucionan los problemas)”*  
(E3, 2015)

*[Entel debía elaborar muy bien la estrategia] “Primero, porque se dirigían a personas y segundo porque sabían que dentro del segmento de “Personas” había mucha insatisfacción, esos contratos a dieciocho meses, la letra chica.”*



*Finalmente, ellos dijeron “yo voy a ser el operador que no te voy a hablar en letra chica, yo voy a ser el operador que te va a hablar clarito de todo lo que va a suponer cada una de las condiciones y, adicionalmente, te voy a dar algo que va a terminar de romper este “Duopolio”* (E3, 2015)

*“[...] pero el otro gran KPI que necesitábamos medir era la “Disruptividad” porque todo encajaba la única manera en que Entel entraba al mercado a diferenciarse de estos dos monstruos era con la “Disruptividad” y la “Disruptividad” ya la tenían armada desde su negocio porque ya sabían cómo iban a hacer su producto, cuál era la oferta de precio que iban a venir a ofrecer: ¡ya la tenían armada! (la propuesta de producto). Nosotros teníamos que crear la nuestra desde medios.* (E3, 2015)

Antes de pasar al siguiente capítulo –análisis de la base estratégica– se debe recalcar los hallazgos más importantes del Análisis Situacional:

- El usuario sentía una gran insatisfacción con el servicio recibido por Claro y Movistar siendo este último el de mayor porcentaje.
- El consumidor es multipantalla, multicanal y multitasking con lo cual se tenía más vías para llegar a él. El *smartphone* también es una vía .
- El mercado de telefonía era Duopólico (Movistar y Claro) lo cual no facilitaba la entrada de otros operadores.
- Un mercado de telefonía móvil que centraba esfuerzos más en “Producto” que “Marca”.
- Un mercado de telefonía que tenía mayor cantidad de clientes Prepago, pero con clientes Postpago que otorgaban los mayores ingresos a la teleoperadoras.
- Para seleccionar los medios en el lanzamiento se tendría en cuenta la *inversión en medios* y la *afinidad del medio con el target*.
- Los medios y plataformas digitales serían un pilar fundamental dentro de la estrategia de medios. El *website* de Entel jugaría un rol fundamental en el lanzamiento.
- La estrategia de lanzamiento debía romper el *status quo* siendo disruptiva e innovadora desde el ‘negocio’ y por ende desde la comunicación.

## 5.2 Bases de la estrategia: Plataformas de negocios y Pilares de Entel

Como lo afirmó Crhistian Gutiérrez en la entrevista realizada el Análisis Situacional sirvió para estructurar la estrategia comunicacional de lanzamiento (materia de estudio de la presente investigación) priorizando el objetivo de Alcance y Frecuencia; sin embargo, la estrategia de comunicación no puede dejar de lado la estrategia del negocio en sí, ya que se complementan y es ahí donde se genera la oportunidad de que la empresa obtenga beneficios tal cual lo compartió Javier Collao:

*“Por esa razón hace un rato te decía que disruptividad para Entel estaba tan interiorizado desde negocio, desde producto y desde medios ¿Qué hago yo siendo disruptivo desde medios si el cliente en el corazón de su negocio no era disruptivo?  
El cliente sí era disruptivo desde el corazón de su negocio. Eso lo aterrizó a una oferta de producto disruptiva al consumidor, por ende teníamos (OMG) que ser disruptivos desde medios, pero disruptivo desde medios está muy atado a innovación de medios: hacer algo diferente en medios [...]”*  
(E3, 2015)

Por ello, la estrategia comunicacional debía tener en cuenta la línea de negocio de Entel. Francesca Goytizolo afirmó que Entel se sostenía en *cuatro plataformas de negocio* de las cuales tres generarían valor en el lanzamiento dejando a la plataforma Prepago como un siguiente proyecto de lanzamiento:

*“Por ello, la primera etapa fue planificada en el segmento **Postpago** donde –de alguna forma– lo importante es lograr posicionarse como un operador de calidad, de servicio, de experiencia (**Marca**) que –finalmente– son los pilares transversales de la estrategia de Entel. Luego (se tenía pensado) entrar al segmento masivo (**Prepago**), pero ya habiendo posicionado la marca como una de valor donde la gente no estuviese buscando solamente precios sino servicio y calidad (**Terminales**). Desde un inicio se planificó dos etapas”*  
(E1, 2015)



Gráfico 51. “Plataformas de Negocio de Entel” (Adaptación) 2014

Entendiendo la importancia de las plataformas de negocio Entel exige que la publicidad comunique por etapas a cada una de ellas teniendo como preceptos a sus pilares de marca: *ser relevante, ser disruptivo y ser cercano*, por ello OMG aplica estos pilares tal cual lo sustentan Sebastian Spencer y José Ramón Pérez:

*“La compañía tiene una pirámide de valor y dentro de esa pirámide hay algunos pilares que deberíamos asegurar que se cumplieran. Si uno puede ver la pieza representa a uno de los pilares. Uno es el pilar de la disrupción,[...]”*  
(E2, 2015)

*“La marca ya en sí era ‘disruptiva’ y ‘distintiva’ para un mercado ‘duopólico’ y –como lo plasmamos desde medios digitales– esa disruptividad y esa distintividad creo que está (se encuentran en...) en el uso ‘fuerte’ (variado) de medios, el ‘alto impacto’... Las ofertas que tenía la marca traían eso (distintividad): el vender un teléfono (smartphone) como el iPhone (4S y 5S) a un bajo costo (S/.9) es –en esencia y en definición– algo disruptivo y distintivo. Digamos que fue bien fácil hacer eso (lanzamiento), porque solamente era ‘seguir el espíritu [ser disruptivo] de lo que traían’ (Entel)”*  
(E5, 2015)



Gráfico 52. “Pilares de Marca Entel” (Adaptación) 2014

Dándole la debida importancia a los pilares y plataformas de negocio en los que se soporta la estrategia de comunicación se intentará concretar los objetivos de la campaña.

Esta estructura se mantendrá bajo la misma filosofía en los siguientes proyectos de comunicación de las respectivas líneas de negocio (E1, 2015). A continuación se grafica la estructura en mención:



Gráfico 53. “Bases del Negocio: Plataformas y Pilares de Entel” (Adaptación) 2014

Del gráfico tenemos que las cuatro plataformas de negocio están directamente ligadas a los pilares:

- Para que la marca Entel entre al mercado y se posicione fijamente en el imaginario del consumidor debe transmitir cercanía. Los medios seleccionados deben generar esta experiencia.
- Postpago debe ser disruptivo desde el negocio y desde la comunicación. La creación de planes a un precio por debajo del mercado y con un mejor servicio que el resto de operadores son necesarios al igual que medios innovadores.
- Por último, los terminales (equipos) deben generar visibilidad: un equipo de alta gama a un precio nunca antes visto. (Prepago no forma parte del lanzamiento por ello no es motivo de análisis)

La comunicación estratégica con base en los pilares de marca debía ser canalizada a favor de entel: no solo debía informar de la entrada de este operador sino también debía reforzar la comunicación no pagada de la empresa y así generar la creación de una comunidad en un mediano o largo plazo. Por ello, analizaremos la importancia del POE dentro de la estrategia en el siguiente subcapítulo.

### 5.3 Trascendencia en todos los Medios: POE (*Paid, Owned & Earned Media*)

En el subcapítulo anterior quedó claro que la comunicación estratégica de Entel apuntaba a lograr los objetivos del lanzamiento apalacándose en los tres pilares de marca: Disruptividad, Relevancia y Cercanía. Este último fue muy importante en el lanzamiento porque es el ‘puente’ entre la nueva marca y el consumidor, por ello Francesca Goytizolo sostuvo lo siguiente:

*“Buscamos ser una marca con la que cualquiera se puede identificar, que la puedan ver como un amigo suyo, que hace las cosas que hace un amigo tuyo y que vive un poco entre la gente”*  
(E1, 2015)

El pilar de la cercanía desarrollaría un papel importante para llegar al imaginario colectivo del target de Entel y así empezar a construir marca. A su vez, la cercanía debía venir acompañada del factor sorpresa de la disruptividad y la relevancia que –en sinergia– lograsen conectar al público objetivo con la marca tal cual lo afirma Larry Kelley:

*“La estructura formada por los medios Pagados, Propios y Ganados (*Paid, Owned, Earned*) organiza el escenario para el desarrollo de una visión más amplia del consumidor con lo cual se podrá conectar a la marca de manera relevante”*  
(2015:39)

Si bien la unión de estos medios –conocidos como POE– es importante para la marca, entonces ¿dónde se pueden encontrar? o ¿cómo se pueden identificar? Cuando se habla de ‘medios propios’ se hace alusión al *website* de la marca, a las respectivas plataformas digitales como Facebook, Twitter, Pinterest, aplicaciones móviles, etc.; por ‘medios pagados’, se entiende todos los medios que impliquen una inversión publicitaria como colocar un post patrocinado (post con inversión publicitaria) en Facebook, colocar un aviso en la página web de El Comercio o una mención pagada en Radio a nivel nacional; y finalmente como ‘medios ganados’ se pueden considerar el famoso “boca a boca” (*Word of Mouth*), *shares* (compartir publicación) y comentarios en Facebook, etc. (Smith y Zook, 2011).

A su vez, José Ramón Pérez agrega –a lo mencionado por Smith y Zook– características de los medios propios, pagados y ganados como también rescata la configuración del POE a través de la ‘ola digital’:



*“[...]los Medios Propios son fundamentalmente digitales: la Página Web, Fan Page... Su cuenta en Twitter, su canal de YouTube, todos estos elementos que son bases para la marca – entonces– todo eso vive en digital.*

*Todos los medios pagados, y está todo lo que es offline o Mass Media, ATL –como lo llamemos–, ¡sí tienen un rol importante! pero Digital pasa a tener un rol importante porque se supone que la pauta digital o la pauta total de medios debe departirte (dirigirte) a esos medios propios; y todo el tema de medios ganados, yo soy de la idea de que los medios ganados no existen si no se miden y las herramientas que te permiten medir medios ganados es el medio Digital.*

*La ‘ola digital’ influye en cómo cambia la Audiencia y cómo se configura el POE de una marca”*  
(E5, 2015)

Por ello, Entel le dio mucha prioridad a la configuración de la estructura del POE en el lanzamiento buscando una complementariedad para beneficio de la marca:

*“Tuvimos un par de semanas –desde que lanzamos– de ajustes desde todos los frentes para un poco estabilizarse y seguir avanzando sin tantos riesgos... [En líneas generales los medios propios, pagados y ganados] Eran parte de la estrategia desde el día uno”*  
(E1, 2015)

*“Sí, yo creo que toda campaña ya sea a nivel medio, alta o básica tiene que tener un 360° ahora el 90% de ese esfuerzo viene de los pagados entonces lo otro es un complemento donde tiene que estar un foco [...]”*  
(E2, 2015)

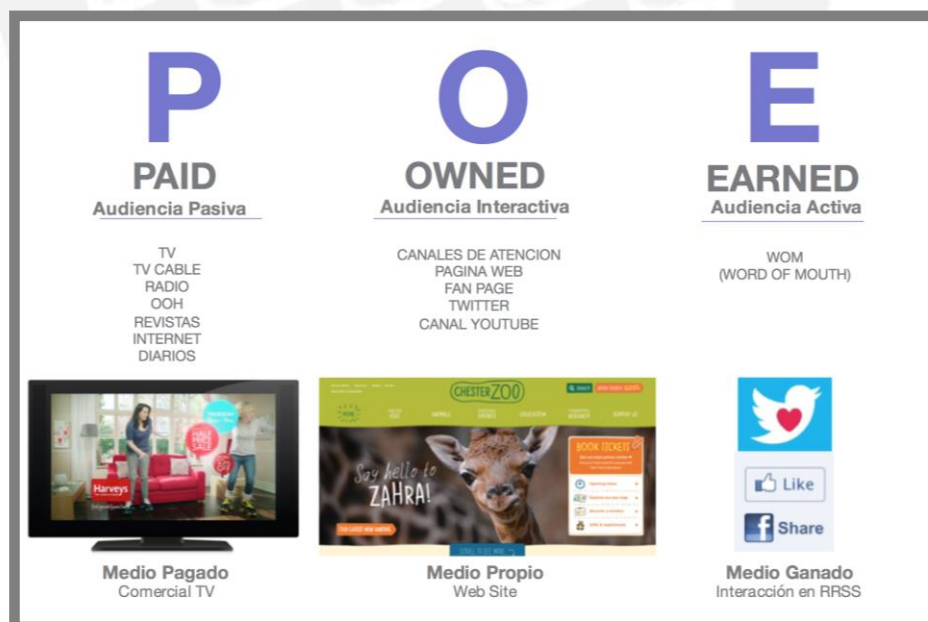


Gráfico 54. “POE Entel” (Adaptación) 2014

Finalmente, ya entendida la redefinición del POE debido a la influencia de los medios digitales (lo cual será muy importante para entender la concepción de la estrategia publicitaria) se pasará a analizar los objetivos principales del lanzamiento en el siguiente subcapítulo.

#### 5.4 Planificación orientada a objetivos

El análisis situacional otorgó un amplio conocimiento del mercado de telefonía móvil a Entel y tras finalizar esta etapa decidió lanzar su marca en el último trimestre de 2014. En aquel periodo se voceaba el ingreso de otros operadores telefónicos con lo cual la dificultad de tener éxito en el lanzamiento aumentaba.

La empresa chilena debía fijarse un rumbo, un “norte”, un objetivo que guiara su estrategia. De acuerdo a la información levantada en las entrevistas, el objetivo principal de Entel sería *generar conocimiento de marca* o también conocido técnicamente como *brand awareness*. Este nuevo operador entraba al mercado peruano con un conocimiento nulo en la población (pocos usuarios conocían de su llegada), tampoco comunicaría de ninguna forma que adquirieron a Nextel del Perú con lo cual no había absolutamente ninguna referencia sobre este nuevo operador lo cual fue corroborado por Sebastián Spencer:

*“[No comunicar ahora Nextel es Entel] Se dio básicamente porque sentíamos que no era necesario hacer un paso o una mirada hacia atrás, entonces obviamente la propuesta de la compañía tenía que ver más con la tecnología 3G todo lo que es celulares y sentíamos que Nextel tenía un poco ese posicionamiento más que el dispositivo de radio y como introducción sentíamos que era más valioso para la gente empezar desde cero una nueva marca más que ser una transición”*  
(E2, 2015)

En la presente investigación se analizará el brand awareness: se evaluará su crecimiento desde un casi nulo conocimiento hasta después del lanzamiento teniendo como corte el mes de diciembre. Esta etapa (octubre–diciembre) manejaría indicadores (KPI) estimados por Entel los cuales son materia de investigación en la presente tesis; sin embargo, cabe recalcar que el *brand awareness* no es un objetivo a corto plazo sino de mediano o largo el cual se medirá analizando su evolución del KPI “TOM” (Top of Mind), según detalla Francesca Goytizolo con quien comparto esta afirmación:

*“De hecho un mes y medio es como un plazo súper corto en cuanto a medición de objetivos. Nosotros planificamos los objetivos a un año, no a un mes. Si nos enfocamos en ese periodo (Octubre-Diciembre) de hecho de lo que logramos fue más de lo que inicialmente se planificó”*  
(E1, 2015)

De acuerdo a las palabras de Francesca Goytizolo el periodo a analizar resulta válido para la presente tesis por los indicadores estimados.

A su vez, el conocimiento de marca debía generar un interés comercial en la población. Entel estaba interesado en ganar clientes, por ello utilizó estratégicamente el factor de la ‘portabilidad numérica’ que en palabras de José Pérez (OMG) produjo un antes y un después en la categoría de telefonía móvil (E5, 2015).

De acuerdo a estos detalles, Entel tendría un objetivo principal que sería generar brand awareness (objetivo de marca) para de esta manera ganar clientes (objetivo comercial). A continuación, se desglosará cada objetivo para un mayor entendimiento.

#### 5.4.1 Objetivo de Marca: *Brand Awareness*

Tal cual se profundizó en el marco teórico, el brand awareness es la capacidad de recordar que una marca pertenece a una determinada categoría de producto (Aaker, 1991), por ello Entel –al entrar a un nuevo mercado– buscaba posicionarse en la mente del consumidor peruano de telefonía móvil como una nueva alternativa ante el resto de operadores telefónicos. De esta manera el brand awareness de Entel debía ser poderoso, en consecuencia debía “explotar” para lograr el objetivo como lo explica Javier Collao:

*“...al ser una marca nueva en el mercado lo que buscaba era generar un brand awareness fuerte, ellos querían que la gente sepa que hay un tercer operador. Recordemos en el entorno previo se voceaba el ingreso de Bitel y se voceaba el ingreso de Tuenti, aún en ese momento no sabíamos en qué dimensión iban a entrar estos dos adicionales, podían haber entrado con multimillonarias inversiones no lo sabíamos, pero se voceaba al igual que Entel el ingreso de dos nuevos más.*

*Entonces era un contexto difícil porque no solo era el gran ingreso de Entel, era Entel más estos dos y frente a los dos monstruos... [Por ende] Tenías que hacer que el Brand Awareness de Entel explotará”.*  
(E3, 2015)

Esta “explosión” causaría tal impacto que sería aprovechado inmediatamente (con la atención del público potencial) para lanzar una atractiva oferta comercial tal cual lo explicó Crhistian Gutiérrez:

*“Lo que pasa es que el día domingo (12/10/14) se lanza el comercial de “Imagen” (primer spot televisivo de lanzamiento) en la noche (8:20 PM) y sigue saliendo el comercial en los siguientes horarios, y al día siguiente (lunes 13/10) se lanza la oferta comercial. No teníamos mucho tiempo para lanzar “Imagen” y (luego) “Oferta Comercial” (spot televisivo) como que a la mañana siguiente lanzábamos las dos ofertas comerciales que teníamos”*  
(E4, 2015)

A su vez, en este caso es importante tener presente que Macdonald y Sharps sostienen que uno de los beneficios del brand awareness es el incremento de probabilidades de concreción de ventas (1996). Por ello, el brand awareness debía influir en el consumidor para que de esta manera se dirija a adquirir los productos ofrecidos por Entel.

#### 5.4.2 Objetivo de Mercado: Clientes

Cuando Entel se lanza al mercado de telefonía móvil prioriza que la comunicación pueda lograr un importante Alcance para llegar a la mayor cantidad de personas a nivel nacional y de esta manera generar el conocimiento de marca. Inmediatamente a la estrategia de marca, aparece la estrategia comercial que –una vez con la atención captada de los consumidores a través del lanzamiento de marca– tiene por objetivo concretar ventas tal cual lo sustenta Javier Collao:

*“Nosotros con la estrategia teníamos un umbral de lanzamiento de marca que decía ‘Entel está entrando al mercado’ atacaba un objetivo que no era de negocio (sino de marca) ‘Ellos (Entel) lo que tenían como objetivo de negocio era incrementar un porcentaje de ventas. Entonces frente a ese objetivo de ventas nosotros teníamos que responder a esa necesidad...’*  
(E3, 2015)

De acuerdo a lo comentado por Javier Collao, ¿cómo ayudaría OMG a lograr la concreción de ventas a través de la comunicación publicitaria? Como él mismo argumenta darían a conocer a nivel nacional la oferta comercial que Entel proponía –priorizando Alcance y luego Frecuencia– en la cual ofrecían un iPhone 4S o 5S a S/.9 –basándose en el pilar de la disrupción– al usuario que optara por ‘migrar’ a Entel:

*“¿Cómo hacer que el consumidor peruano sepa que debe cambiarse a Entel utilizando la idea de la migración? Mira así es cómo atacamos el objetivo de Negocio...Ese lanzamiento de marca venía acompañado de ‘comerciales de oferta’ que son los disruptivos de S/.9.00 (spots televisivos que promocionaban los dos planes de telefonía móvil ofrecidos por Entel en su lanzamiento)”*  
(E3, 2015)

¿Cuál fue el valor diferencial de esta estrategia comercial? Fueron muchos puntos (obtenidos en el análisis situacional) que se aprovecharon para considerarlos en la estrategia comercial y así concretar los objetivos de ventas:

- Aprovechar el tema de Portabilidad móvil.
- Crear un concepto sólido: *Migra a Entel*.
- Exigir requisitos estratégicos para migrar.
- Enfocarse en el cliente de “alto valor”.
- Identificar a Movistar como objetivo directo a atacar.
- Dar un valor agregado con equipos de gama alta (iPhones).

Antes del lanzamiento de Entel –octubre, 2014– Osiptel modificó ese mismo año el proceso de portabilidad numérica la cual consiste en cambiar de operador telefónico conservando el mismo número móvil y teniendo como plazo máximo un día (Gestión, 2015).

Entel aprovechó la coyuntura y estratégicamente dirigió el lanzamiento solo a usuarios que ya tenían una línea móvil de la competencia (Claro, Movistar o Bitel) dejando de lado (solo en el periodo de lanzamiento) a personas que no tenían una línea telefónica. Si un usuario sentía que el producto/servicio ofrecido por Entel le era beneficioso entonces debía ‘abandonar’ su operador telefónico y *migrar* con su mismo número móvil.

Por ello, teniendo en cuenta la oferta atractiva y disruptiva sí o sí iba a influir en el *share* de telefonía móvil ya que la competencia sufriría pérdidas de muchos usuarios tentados por la promoción de Entel tal cual lo comentó Francesca Goytizolo:

*“De alguna forma lo que hicimos fue acelerar todo el proceso de ‘Portabilidad’ que era como un eje clave dentro del mundo postpago y que –hasta ese momento– no se había comunicado con fuerza, porque tanto ni a Claro ni a Movistar les convenía. Cuando lanzamos lo cierto era que nadie sabía cuál iba a ser la reacción del mercado. Todos estaban esperando a ver qué pasaba y en esos meses (octubre-diciembre) –digamos la reacción– superamos con los resultados las expectativas que nos habíamos puesto (estimado).”*  
(E1, 2015)

La portabilidad numérica también fue aprovechada en la estrategia publicitaria ya que influyó en la creación del concepto “*Migra a Entel*”. Esta construcción comunicacional



tenía por objetivo incentivar a los usuarios insatisfechos de la competencia (Análisis Situacional) a enrumbar a un mejor destino donde se ofrecía un mejor servicio tal cual lo comentó el Jefe de Publicidad de Entel Perú Sebastián Spencer:

*“La compañía tiene una pirámide de valor y dentro de esa pirámide hay algunos pilares que deberíamos asegurar que se cumplieran. Si uno puede ver la pieza representa a uno de los pilares. Uno es el pilar de la disrupción, es decir, esta puesta bien fantástica donde las personas “migraban” y “volaban” y casi era como una analogía a una “migración animal” respondía a eso que tenía que ser cercana la comunicación y ahí se cuidó mucho el perfil y la características del pueblo peruano. Tuvimos cocineros, amas de casa, jóvenes. Fue cercano, disruptivo y se mostró una actitud positiva que es de alguna manera esta invitación a migrar a la compañía”*  
(E2, 2015)



Gráfico 55. “Migra a Entel” - Entel Perú (Extracto Gestión) Chiu (2014)

Es importante entender la analogía entre la migración animal y la migración que proponía Entel Perú en su lanzamiento. Francesca Goytizolo dijo lo siguiente:

*“Se buscaba un poco mostrar esta “nueva opción” (Entel). Lo que se hizo fue una comparación de cómo se va moviendo el mundo animal que va buscando migrar hacia lugares mejores. Lo que mostramos en la campaña de lanzamiento fue estos migradores y esto lo relacionamos a la situación del mercado donde todos teníamos la posibilidad de migrar hacia algo mejor. Quisimos hacer algo distinto que mostrara un poco lo que Entel venía a hacer en el Perú. Esa fue la campaña inicial”*  
(E1,2015)

También como ya se mencionó José Ramón Pérez (Director de Estrategia Digital de OMG) rescató que el concepto “Migra a Entel” sintetizó la estrategia comercial (E5, 2015).

A su vez, la migración hacia Entel fue parametrada pensando en el objetivo de concretar ventas lo cual por ende ayudaría a incrementar la participación de mercado. Para este fin, las restricciones serían las siguientes:

- Solo se podría migrar a Entel si se tuviese un número móvil Postpago al nombre del usuario interesado en migrar.
- Solo se podía elegir por uno de los dos planes postpago disponibles por lanzamiento: Plan Postpago S/. 199 (iPhone 5S) y Plan Postpago de S/99 (iPhone 4S). A continuación, se detallan gráficamente:



Gráfico 56. “Planes Lanzamiento” - Entel Perú (Extracto Arturo Goga) (Octubre, 2014)

Con estas restricciones lo que se pretendía era: *llamar la atención de los usuarios de telefonía móvil mediante un smartphone de alta gama (iPhone) a un precio nunca antes visto (S/9.00) con paquetes de datos y llamadas muy considerables frente a la competencia; no solo ganar usuarios móviles para Entel sino también quitarle clientes a la competencia porque sí o sí debían migrar con su propio número para aprovechar las promociones.*

De esta manera Entel aplicó su estrategia de expansión, ganando clientes mediante una oferta disruptiva tanto a nivel de comunicación como de mercado a la par que debilitaba a la competencia –sobre todo al Duopolio– que descuidó a su cliente al no otorgarle un producto y servicio de valor tal cual lo sustenta Francesca Goytizolo:

*“Digamos que existía la oportunidad. Lo que hicimos fue traer –por primera vez– equipos de alta gama a precios asequibles que era algo posible, pero que –evidentemente– no se iba a dar ¡La competencia no tenía porqué traer tanto valor! (no se veía obligado) Justamente lo que logramos es cambiar las reglas de juego en el mercado peruano y hacerle ver a la gente que podía tener mucho más valor de lo que había podido tener a lo largo de la historia.”*  
(E1, 2015)

Por otro lado, el lanzamiento de Entel tuvo al cliente de Alto Valor como foco principal. Estratégicamente, se dirigió a este en la primera etapa:

*“Al inicio nuestra estrategia fue al revés: entrar al inicio enfocándonos en Postpago –es decir, ir al segmento de Alto Valor– y luego ir a Prepago”*  
(E1, 2015)

¿Por qué se decide dirigir esfuerzos a este cliente en especial? Francesca Goytizolo argumenta lo siguiente:

*“Se decide entrar al segmento de “Alto Valor” porque a nivel de ingresos es el segmento más relevante y porque –de alguna forma– empieza a mover hacia ‘abajo’ al resto de la gente”*  
(E1, 2015)

Generar una amplia cartera de clientes era importante para Entel y aun más siendo esta de alto valor: este objetivo se ve sustentado en la teoría y práctica. José de Jaime Eslava sostiene que la rentabilidad de toda empresa depende de sus productos y sobretodo de las ventas de estos, pero hay que tener muy en cuenta que quien compra estos productos juega el rol más importante: el cliente –sin duda– es el elemento más rentable en un entorno de alta competencia (2015).

Por ello, más que generar una simple venta era más importante que Entel gane clientes de alto valor para que su cartera sea rentable y así –aprovechando la migración por portabilidad– quitarle terreno a la competencia.

Continuando con los items de la estrategia a tomar en cuenta se debe reconocer que fijarse en Movistar como principal blanco a atacar fue un acierto por parte de Entel. Ya en el análisis situacional se había concluido que el nivel de insatisfacción más alto lo tenía Movistar sobre Claro lo cual fue un punto a tomar en cuenta. Entel –en coordinación con OMG– finalmente decide atacar a Movistar ya que no solo había indicadores de insatisfacción sino también estaba posicionado en el segmento Postpago cuyos clientes pertenecían al *target* del lanzamiento:

*“De ahí lo importante que (Entel) haya definido con nosotros cuál era el primer cliente (alto valor) que quería atacar cuando yo te mencioné esa diferencia entre Claro (Prepago) y Movistar (Postpago) al cliente (Entel) le quedó clarísimo que en el Lanzamiento lo que tenía que atacar era solamente al “Cliente de Alto Valor”... Nosotros no hicimos caso al “Prepaguero” en la primera parte... toda la primera parte era atacar y mirar a ese “Postpaguero”. Oportunidades clarísimas: tenías a Movistar atacando a ese rubro y con clientes insatisfechos bastante altos, Entel entraba a atacar ese rubro y con una oferta*

*muy disruptiva que hasta ahorita ningún operador había hecho a nivel de equipo (smartphone)”*  
(E3, 2015)

Finalmente, ofrecer un *smartphone* de alta gama como un iPhone (4S o 5S) a un precio increíble –hasta ese momento– fue el atractivo perfecto del lanzamiento, “*la cereza de la torta*”, el ingrediente perfecto guardado bajo siete llaves para entregarle valor al usuario de telefonía móvil que decidiera migrar a Entel y de esta manera marcar un hito en la telefonía móvil en el Perú (Javier Collao, E3 2015).

Un factor importante para concretar las migraciones fue que la disruptividad estuvo desde el producto hasta la comunicación. En el siguiente subcapítulo se profundizará los puntos anteriores.

### 5.5 Disruptividad en el lanzamiento

Encontrar un mercado de telefonía móvil que se veía enfrascado en un Duopolio durante mucho tiempo permite obtener una conclusión: el usuario de telefonía móvil estaba acostumbrado al servicio de siempre lo cual no implica necesariamente calidad. Francesca Goytizolo dijo lo siguiente:

*“El consumidor estaba –justamente por haber crecido ese duopolio a lo largo de los años– acostumbrado a no necesariamente tener un buen servicio, un buena atención, una buena calidad de comunicación. Estaba insatisfecho de alguna forma acostumbrado, pero no contento tampoco tranquilo. Entonces fue ahí donde (Entel) encontramos la oportunidad”*  
(E1, 2015)

Con el análisis situacional entendido, el público objetivo fijado, la estrategia de marketing y de comunicación ya concretas, solo faltaba dar el gran paso: el lanzamiento. Sin embargo, para convencer al usuario de telefonía móvil de que Entel Perú era la opción correcta no sería fácil por la desconfianza e insatisfacción acumulada por años.

Si Entel quería mostrarse como una opción diferente al resto de operadores debía comunicar su mensaje de manera distinta. Es así que utiliza la “Disruptividad” –pilar de Entel– tanto en la estrategia de producto y marca para lograr ese nivel de *brand awareness* alto y así calar en la mente del consumidor peruano. Javier Collao define Disruptividad de la siguiente manera:



*“¿Qué entendemos por Disruptividad? Qué mensaje, producto, medio, cosa podemos hacer de manera distinta frente al consumidor. Por esa razón hace un rato te decía que disruptividad para Entel estaba tan interiorizado desde negocio, desde producto y desde medios”*  
(E3,2015)

Como sostiene Javier Collao, tanto Entel como OMG tenían presente que la estrategia de marketing y publicidad debían ser disruptivas al ciento por ciento por ser un pilar importante de la marca y el valor diferencial del lanzamiento que ayudaría a competir contra el Duopolio:

*“La compañía tiene una pirámide de valor y dentro de esa pirámide hay algunos pilares que deberíamos asegurar que se cumplieran. Si uno puede ver la pieza (spot televisivo del lanzamiento) representa a uno de los pilares. Uno es el pilar de la Disrupción, es decir, esta puesta bien fantasiosa donde las personas migraban y volaban ... [La Disrupción fue importante en el lanzamiento] En una gran medida porque nos enfrentamos de alguna manera a un conocimiento cero de la población y encima teníamos la barrera a su vez del conocimiento del Top of Mind de Claro y Movistar...”*  
(E2, 2015)

La Disrupción fue importante tanto en producto y comunicación. A continuación, se detalla lo mencionado.

#### 5.5.1 Iphone: calidad a precio irresistible

Como se ha mencionado, la disrupción también vino desde el producto ¿Por qué ofrecer un dispositivo como el iPhone fue disruptivo? No solo fue el producto sino también el plan ofrecido.

En el lanzamiento se ofreció dos únicos planes para la migración a Entel. Estos dos tenían muchos beneficios para el usuario (detallados líneas arriba), además de tener al iPhone (4S ó 5S) como principal atractivo.

Los iPhones ofrecidos costaban S/9.00 (precio que se manejó solo en el periodo de lanzamiento). Era imposible concebir que este dispositivo pueda costar tan barato en Perú sobre todo porque –hasta antes del lanzamiento de Entel (Octubre, 2014)– se ubicaba entre los *smartphones* más caros a nivel mundial (Peru.com, 2014).





Gráfico 57. “Los smartphones más caros de 2014” - Peru.com (Fotos Referenciales) (Febrero, 2014)

A su vez, la ejecución de comunicar la promoción del iPhone también fue innovadora: el precio del iPhone en el lanzamiento era un secreto muy bien guardado por Entel (antes de la llegada de este operador ni Movistar ni Claro habían ofrecido ese equipo a un precio tan bajo), incluso ni OMG ni las agencias que le prestaban servicio de publicidad para el lanzamiento lo sabían. Todo el Perú se enteró de esta promoción (nunca antes vista) en el preciso instante que vieron el spot televisivo de lanzamiento lo cual generó un *boom* tal cual sostuvo Javier Collao (E3,2015).

Un factor sorpresa como el iPhone no sólo captaría la atención de los usuarios de telefonía móvil que quisiesen migrar a Entel sino también de la competencia que reaccionaría y no dejaría que Entel pueda lograr sus objetivos de migración (ventas), por ello OMG pensó en una contra estrategia comunicacional:

*“Entonces si nosotros lográbamos que todo el Perú se enterara (que el iPhone costaba S/9.00), ellos iban a cumplir sus objetivos de ventas. Se generó una locura (demanda del iPhone) y teníamos que hacer un Plan contemplando una posible respuesta de la competencia. Tú no puedes irte con un Planeamiento en donde solamente para ti el mundo maravilloso sea ah lanzo esto disruptivo y punto –no– tú tienes que ir con un frente y decir oye pero estos (Claro y Movistar) al día siguiente van a reaccionar, ¿cómo haces tú? Automáticamente íbamos a ofrecer modelos y comenzar a hacer ofertas mucho más disruptivas (comunicar nuevas promociones en distintos medios) con ellos ¡Fue una guerra! Claro que sí...”*  
(E3, 2015)

Teniendo al iPhone y a los planes promocionales el pilar “Disruptividad” tenía asidero, por ello el soporte comunicativo debía tener también esta característica. A continuación, se detalla.

#### 5.5.2 Corte único sincronizado: disruptividad televisiva

Hablar de “corte único sincronizado” es hacer referencia a un formato televisivo. Antes de explicar a detalle este formato es importante recapitular primero cuál era el objetivo del lanzamiento. Como se ha venido comentando, toda la estrategia de comunicación debía “generar un fuerte brand awareness” (objetivo).

Televisión sin duda –como se detalló en capítulos anteriores– cumple con los dos requisitos que necesitaba un medio para integrar el *media mix* del lanzamiento: Alcance (es uno de los medios ATL que mayor Alcance puede aportar) y Frecuencia (se puede planificar un spot televisivo, por ejemplo, con una Frecuencia considerable) (E2, 2015). Además, Televisión es el medio con mayor penetración en el país y una alta influencia en el target de Entel (IBOPE, 2014). Por ende, este medio fue seleccionado para encabezar el lanzamiento de acuerdo a lo comentado por OMG (E3, 2015).

Ya decidido el medio principal y teniendo en cuenta el objetivo a lograr, la Disruptividad demandaba participación en la manera de comunicarle al Perú que una nueva opción de telefonía móvil venía a cambiar las reglas del mercado tal cual lo sostuvo Javier Collao:

*“Ahí viene un poco lo complejo: ¿cómo yo puedo ser disruptivo desde medios? Nosotros sabíamos que Televisión era el medio principal en esta categoría [de todos los medios fue el seleccionado para encabezar el lanzamiento] y sabíamos que todos los Auspicios lo tenían cubierto los otros monstruos (Claro y Movistar).*

*Nosotros (OMG) no podíamos ir por ese camino, porque ese camino ya todo estaba “armado”, teníamos que presentarlo de otra forma: ¿cómo podía hacer que todo el país tome atención de que Entel entraba al mercado? De ahí es donde comienza a entrar con escenarios de Planificación distintos que son un poco atados a disruptión y que eso ya se va más a la bajada táctica”.*  
(E3,2015)

Habiendo seleccionado el medio, teniendo en cuenta el objetivo y la Disruptividad en la manera de comunicar, se decide elegir un formato televisivo que ‘soporte’ la comunicación y ayude a plasmar la estrategia de comunicación:

*“[para elegir el formato]...primero, encontrar experiencia de casos anteriores que puedan haber funcionado bien los cuales conseguimos al empaparnos del tema para proponérselas a Entel. Segundo, intentar hacer algo que no se venía haciendo en el mercado para romper (plasmar) ese tema de disruptividad y literalmente logramos algo interesante...”*  
(E3, 2015)

De acuerdo a la revisión de casos anteriores se decide elegir un formato televisivo para captar la atención del televidente peruano. Por ello, OMG propuso el “*corte único sincronizado*” (CUS) que es un formato televisivo conocido en el medio:

*“El CUS es cuando el comercial en televisión abierta sale a la misma hora al mismo momento en todos los canales ¿Por qué sincronizado? Porque el consumidor ve el comercial en el canal dos y si se pasa al cuatro también lo verá...  
¿Qué estás queriendo ganar con esto?...Minimizar el zapping...  
¿Por qué no es intrusivo? Porque es un producto que se maneja en un momento y en una sola vez. No es algo que puedas sostener todo el tiempo, porque sino perdería su encanto...”*  
(E3, 2015)

Si bien no fue un formato innovador (ya se conocía en el medio publicitario) la disruptión estuvo en la manera de ejecutar la pieza tal cual lo sustenta Javier Collao:

*“...el CUS es un formato que todas las agencias de medios lo conocemos...entonces de dónde entra la disruptividad. Innovamos en la manera cómo lo ejecutamos, [...]hacer este formato normalmente los canales lo que piden es que se hagan en programas que no sean en vivo sino que sean grabados, porque como es un corte único que va: 9:02pm ¡pum! se lanza el comercial, sea una novela, sea una película o una serie que esté dando: ¡se corta! porque salió el comercial  
¿Qué pasaría si lo llevas a un programa en vivo?[...]Digamos que estén entrevistando al presidente Humala y le digan: “presidente un ratito vamos a lanzar el comercial de Entel”  
¿Me entiendes? Nunca se iba a enfrentar el canal a eso...  
Por esa razón, ellos siempre tratan de ejecutar este formato en programas grabados cosa que no sucedió con Entel y ahí es donde empieza la disruptión: nosotros logramos que en los programas en vivo se lance el comercial”*  
(E3,2015)

Con la ejecución de este formato se pudo tener esa cuota de disruptividad que no solo pudo captar la atención de miles de televidentes sino también lograr el objetivo de Alcance requisito fundamental para crear brand awareness según Javier Collao:

*“Recuerdo algo que fue muy comentado en el lanzamiento: estaba el programa dominical Cuarto Poder (12/10/14) en vivo con los conductores al aire y literalmente ellos invitaron y dieron el pase al comercial (el primer comercial del lanzamiento), se lanzó el comercial y luego regresaron al programa en vivo.  
Al hacer esto en una coyuntura de un programa político –y encima donde todo el mundo lo ve– literalmente eso hizo que la carta de presentación de Entel al mercado sea “todo a lo grande”.*

*Si tú eso lo extrapolas a que lo vieron en el 2, 4, 5 y 9 (canales de Televisión) finalmente magnificamos el mensaje, logramos ese KPI de Alcance que te dije [Alcance fue el KPI más importante para generar conocimiento de marca porque se pretendía que la comunicación llegara a la mayor cantidad de la población] y logramos ese KPI de disruptividad que te comenté...[Para lograr el objetivo de incrementar el conocimiento de marca se debía ser disruptivo desde medios y desde el producto o promoción ofrecidos. Aquí se detalla la disruptividad desde medios]”*  
(E3,2015)

Por otro lado, antes de pasar al siguiente capítulo es importante rescatar que esta cuota de disruptividad del CUS se pudo plasmar gracias a una coordinación estratégica entre el equipo de planificación de OMG y los canales de televisión tal cual lo detalla Christian Gutiérrez:

*“Hubo toda una coordinación previa con cada uno de los canales para ver la hora exacta (la hora de lanzamiento para todos los canales). Nosotros teníamos que dar como que un minuto o un promedio de rango de hora en el cual nos convendría a nosotros –como marca– lanzarnos, porque era el horario de mayor audiencia era como 8:10 u 8:20... no recuerdo bien el horario. Se acordó con todos los canales cortar la programación (en el horario acordado) y dar paso al comercial y –nuevamente– retornar con la programación normal. Esto fue un trabajo bastante complejo, bastante complicado, porque hasta un día antes a las 9:00PM estuve coordinando con cada uno de los canales cuál iba a ser la hora exacta. Entonces de hecho que un canal manda, y los otros dicen: me tengo que alinear a este que manda... Finalmente, se logró hacer. De hecho que agarró de sorpresa al televidente. Nadie se imaginaba que un comercial de un minuto (duración) iba a estar en todos los canales y los más importantes. Verlo en uno y verlo en el otro (canal) daba como resultado que en algún momento tenías que verlo... Fue el 2, el 4, el 5 y el 9 (canales que participaron del lanzamiento) . La programación más importante estaba en estos cuatro canales”*  
(E4, 2015)

## 5.6 Inversión Publicitaria en Medios previo al lanzamiento

Antes de ejecutar la estrategia de medios del lanzamiento se sabía que televisión iba a ser el medio principal por su alta penetración dentro de la categoría de telefonía móvil (al mes de setiembre de 2014) frente al resto de medios (Ibope, 2014).

A su vez, analizando la inversión publicitaria en medios de años anteriores Televisión fue el medio que mayor inversión acumuló en el mercado publicitario peruano al año 2013 (CPI, 2014), pero ¿cuál fue el comportamiento en el resto de medios? En el siguiente gráfico se detalla los porcentajes de inversión en cada uno los cuales se tuvieron en cuenta para la elaboración de la estrategia :



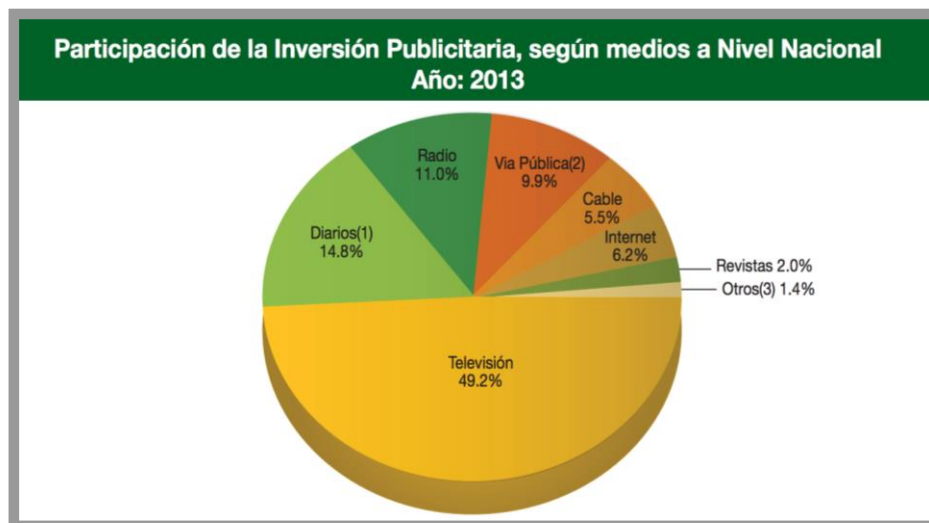


Gráfico 58. “Share de inversión publicitaria al 2013” (Perú) - CPI (2014)

Si el lanzamiento manejaba una estrategia multimedios –los cuales debían estar engranados mediante una convergencia que permitiese lograr el objetivo– era necesario conocer a cada medio mediante un desglose del “share de inversión publicitaria 2013”. Dicho desglose arrojó que Internet es el medio a tener en mayor consideración para la estrategia de lanzamiento. En el siguiente sub capítulo se detallará lo mencionado.

#### 5.6.1 Inversión en Digital

Digital es el medio que año a año ha ido aumentando en inversión y esto se sostiene en el cambio del ecosistema de marca que se detalló en el marco teórico. En este se explica que la Televisión está dejando de ser el principal medio para que ahora el nuevo ecosistema de marca tenga al *website* como punto central (Lecinsky, 2012).

El mercado publicitario no es ajeno a la influencia de la ola digital ya que es el medio que mayor proyección tiene (CPI, 2014). El siguiente gráfico detalla su inversión ascendente a través de los años:



Evolución de las inversiones publicitarias de los medios a nivel nacional										
Estimado a costo real - Tarifa Neta 2009 - 2013										
Millones de Dólares										
	2009		2010		2011		2012		2013	
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%
TELEVISIÓN	185	44.5	250	48.6	295	49.7	320	48.5	352	49.2
DIARIOS (1)	83	20.0	91	17.7	98	16.5	103	15.6	106	14.8
RADIO	49	11.8	61	11.9	72	12.1	74	11.2	79	11.0
VÍA PÚBLICA (2)	47	11.3	52	10.1	56	9.4	65	9.8	71	9.9
INTERNET (4)	12	2.9	16	3.1	21	3.5	37	5.6	44	6.2
CABLE	24	5.8	27	5.3	33	5.5	39	5.9	39	5.5
REVISTAS	10	2.4	10	1.9	12	2.0	13	2.0	14	2.0
OTROS (3)	6	1.3	7	1.4	8	1.3	9	1.4	10	1.4
<b>TOTAL</b>	<b>416</b>	<b>100.0</b>	<b>514</b>	<b>100.0</b>	<b>595</b>	<b>100.0</b>	<b>660</b>	<b>100.0</b>	<b>715</b>	<b>100.0</b>
<b>PARTICIPACIÓN PBI</b>	<b>0.32</b>		<b>0.32</b>		<b>0.35</b>		<b>0.36</b>		<b>0.38</b>	

Gráfico 59. “Crecimiento ascendente de Internet” (Perú) - CPI (2014)

¿Por qué la inversión en medios digitales creció año a año? Crhistian Gutiérrez de OMG explica lo siguiente:

*“...el medio digital en sí ha ido creciendo año a año. Ha venido cobrando mayor importancia no solamente para la categoría de comunicaciones, sino para el resto de categorías. Cada vez, más marcas empiezan a apostar por digital... Definitivamente, darle la espalda al tema digital sería una locura y negar algo que creo que va ser mucho más grande más adelante”*  
(E4,2015)

Si se aplica lo comentado recientemente a la categoría de telefonía móvil, se podrá ver que Movistar y Claro tienen muy bien organizado y desarrollado su comunicación digital según lo explicó Javier Collao (E3, 2015).

Según lo detallado, Digital se consideró en la estrategia de lanzamiento (después de Televisión) no solo porque era el medio con mayor crecimiento incluso dentro de la categoría de telefonía móvil (Claro y Movistar) sino también porque Digital tiene una característica muy importante: viene *digitalizando* los medios tradicionales según sostiene Crhistian Gutiérrez:

*“...la gran mayoría (de medios) se van a convertir en digitales, algunos impresos, ya las radios se escuchan por Internet, los mismos canales se ven por Internet. Ya no necesitas prender un televisor para ver tu programa favorito para verlo en una hora determinada lo tienes también grabado. Entonces ya no es necesario algunos ‘medios tradicionales’ para poder comunicar algo, tienes que estar presente en los medios digitales”*  
(E4,2015)

De acuerdo a esta digitalización de los medios, el contexto influye en el consumidor con lo cual se convierte en un consumidor *multipantalla* y *multicanal*:

*“[El consumidor actual]Definitivamente, sí es ‘multipantalla’. Es un consumidor multitasking que hace muchas cosas a la vez: es inevitable que cuando estés viendo televisión, también estés viendo tu celular, navegando en Internet, buscando información. Por eso, es importante cubrir todos los frentes en donde ellos (consumidores) estén en un horario prime –básicamente–donde hay mayor audiencia y donde la gente tiene tiempo para ver televisión, poder relajarse un poco, poder revisar sus Redes Sociales, sus correos (e-mailing), buscar algún tipo de información”*  
(E4,2015)

Con las características ‘digitales’ de este nuevo consumidor de medios y la digitalización de los medios tradicionales aunados a los nuevos medios digitales, surge la posibilidad de que la estrategia se “sostenga” en una convergencia de medios tal cual afirmó Javier Collao (E3,2015).

¿Qué es la convergencia de medios? ¿Por qué la estrategia publicitaria del lanzamiento se basará en una convergencia de medios? Este término se explicará más a detalle en el siguiente subcapítulo.

De acuerdo a todo lo anterior explicado, Digital sin duda influyó en todo el ecosistema de marca (Google, 2015) ocasionando un cambio rotundo en el nuevo proceso de compra.

#### 5.6.2 El consumidor multimedios y el nuevo proceso de compra

De acuerdo al análisis situacional el público objetivo del lanzamiento consume medios ATL y Online (Ibope, 2015). A su vez, somos testigos de una *digitalización* de distintos medios ATL como los diarios o las revistas e incluso se puede consumir televisión vía online, por ello el uso de dispositivos electrónicos como *ordenadores*, *smartphones* y *tablets* se hace cada vez más frecuente (comScore, 2015).

Este consumidor tiene como opción más de un canal (tradicional o digital) como también disfruta de esta información digitalizada a través de cualquier dispositivo por lo cual se

puede hablar de una <<coexistencia de las tres pantallas>> (televisión, ordenador y móvil) (Cuesta y Coto, 2012).

Además, si este consumidor es multipantalla y multicanal es inevitable que deje de consumir información en cualquier momento del día o lugar e incluso puede hacerlo en simultáneo: este consumidor es multitasking ya que puede ver televisión al mismo tiempo que navega por internet a través de su smartphone (Cardoso, 2010).

Este cambio en la manera de consumir información ha influido en el proceso de compra ya que el consumidor al tener más vías para obtener información se vuelve más reflexivo antes de tomar la decisión final: este nuevo modelo se puede explicar a través del ZMOT (Lecinsky, 2012) y el *Consumer Journey* de McKinsey (CJM) –la toma de decisión de compra es ahora un *recorrido circular* de cuatro etapas– (McKinsey Quarterly, 2012) explicados previamente en el marco teórico. José Ramón Pérez de OMG afirmó lo siguiente:

*“Para este caso el ZMOT (Lecinsky) y el CJM (McKinsey Quarterly) influyen significativamente porque estamos en un negocio de Telecomunicaciones. El ciclo que te dice el momento cero de la verdad es que el primer momento de la verdad no es frente al anaquel (Tienda) sino que hay un momento previo donde ya tú tienes el 90% ó el 70% de la decisión tomada que es antes de llegar ahí. Ese ‘primer punto de contacto’ es el ‘digital’. ...lo que hablamos en el “ZMOT” es super claro. Nosotros no vamos a comprar un teléfono o no vamos a comprar un televisor sin antes hacer un proceso (búsqueda online) de investigación exhaustivo...”*  
(E5,2015)

Este proceso de compra en el cual digital tiene mucha influencia también es compartido por la planificación ATL. La estrategia de lanzamiento estuvo engranada desde ambos puntos (ATL y Digital) porque –si bien digital es el primer punto en el proceso de investigación de compra– es posible que un consumidor se entere primero de un producto (brand awareness) mediante un medio ATL (Televisión, Radio, etc.) ya que tienen mayor penetración y cobertura, José Collao afirma lo siguiente:

*“No solo es colocar un aviso de prensa y un spot de Televisión sino hacer que el spot de televisión hable con el aviso de prensa, ¿me entiendes? Esa es la única manera en que el consumidor sea por donde sea que vaya sea cual sea el medio en el que ‘viaje’(elija) va a estar encontrando siempre el mismo sentido del mensaje. Inclusive el [anuncio]de Facebook te puede llevar directamente a Google, yo tengo un Adwords comprado en Google, te lleva a la página web del cliente...Paseo con ese consumidor en todas las vías de conexión”*  
(E3,2015)

Realmente no se puede saber cuál será el primer medio por el cual el consumidor se entere del producto o marca, por ello la estrategia 360° debe tener soporte en una convergencia que se detallará en el siguiente subcapítulo, pero antes se hará un desglose de la estrategia digital que servirá para entender la importancia de la convergencia de medios.

#### 5.7 “Los Cinco Pilares Digitales”

La transformación del ecosistema de marca debido a la influencia digital (Google, 2015) fue de tal magnitud que la estrategia de lanzamiento debía contemplar a los medios digitales de manera especial. Digital dentro de la estrategia de lanzamiento fue muy importante por la tangibilización del éxito, según comentó José Ramón Pérez:

*“Digital sí tenía un rol muy importante en términos de que el éxito de eso (lanzamiento de marca) tú lo ibas a ver en el mundo digital: entiéndase comentarios en Facebook, impacto en nuevos Fans, Tráfico en la página (web), búsquedas en Trends, etc. Entonces para mi la tangibilización del lanzamiento se iba a ver en el mundo digital y en el mundo del negocio (cantidad de usuarios que migrarían a Entel)...”*  
(E5,2015)

La estrategia de medios otorgó una concepción distinta para digital por lo cual tendría una estrategia específica entendiendo las características del consumidor de medios online:

*“...**Performance**. Aquí estaba todo lo que era Google y Facebook...cuando hablamos de performance es que tú estás buscando una acción. Esa acción es ese clic que lo lleva a conocer la propuesta en el website.*  
*...**Social** que ahí está Facebook y otras Redes Sociales como Twitter donde teníamos un rol más de socializar y hacer más humana a la marca.*  
*...**TV Digital**...era cómo integrábamos el alcance de la televisión generando –desde la pauta en YouTube en canales tradicionales en sus páginas web– un alcance incremental a lo que ya se estaba haciendo en televisión...*  
*...**Convergencia** concepto que lo traemos de Henry Jenkins...cómo integramos todo en lo que se está haciendo esfuerzos como en El Comercio (diario), en la Radio (FM), etc., con lo que está sucediendo en sus (respectivas) páginas web (El Comercio Web).*  
*...**Innovación**. Lo situábamos muchísimo en primer término en lo que era mobile: hablamos de una integración del spot de televisión con Shazam o generación de cosas como Realidad Aumentada”*  
(E5,2015)

Esta estrategia se le denominó la “estrategia de los cinco pilares digitales” conceptualizada por José Ramón Pérez (Director Digital de OMG) y su equipo para darle una mirada distinta al uso de los medios digitales en el lanzamiento que a su vez debía estar alineada a la estrategia multimedios:



*“Hubo una estrategia digital específica (cinco pilares digitales) que –evidentemente– sí se agrupaba con la ruta estratégica grande (estrategia multimedios), pero que tuvo una traducción de ese concepto creativo y esa ruta estratégica, ‘bajada’ a lo digital (acorde al consumidor digital peruano”*  
(E5,2015)



**Gráfico 60. “Los cinco Pilares Digitales y sus soportes” (Adaptación) – (Pérez, 2015)**

Detallada la estrategia digital se explicará a continuación la convergencia de medios.

#### 5.8 La convergencia de medios como aspecto estratégico *on/off*

Teniendo como objetivo de campaña generar un brand awareness poderoso se debía elegir una estrategia de medios que lograra alcanzarlo. Según el Análisis Situacional, el target al que se le debía comunicar la llegada de Entel era multimedios, es decir, consumía medios tradicionales y digitales (E3,2015).

Dentro del mix de medios del lanzamiento, Televisión –el medio que tiene mayor Alcance y Frecuencia (Ibope, 2015)– encabezaría la estrategia y se complementaría con el resto de medios (Vía Pública, Radio, Diarios, Internet y Cable) (E4,2015).

A su vez, la ola digital influyó en el ecosistema de marca. La Televisión ya no es el medio principal sino viene a ser un complemento dentro del mix de medios para llegar al *site* (Google, 2015). El consumidor de medios también se vio influenciado por los medios digitales, por ello es necesario tener presente sus nuevas características: multipantalla, multicanal (Google,2015) y multitasking (Cardoso,2010) para poder impactarlo satisfactoriamente.

La estrategia de medios se debía sostener en los distintos medios y plataformas tradicionales y online con los cuales este consumidor tiene contacto. Al respecto, Javier Collao sostuvo lo siguiente:



*...¿cómo puedes lograr desde medios que el brand awareness de una marca crezca? Primero. Hay por default medios que te ayudan a construir el brand awareness de por sí. Generalmente, son los medios masivos. Dentro de este mundo ATL, Televisión abierta es la estrella, es el que te ayuda. Hoy en día la manera en cómo han explotado los medios genera que inclusive dentro del medio on, Digital es el medio que más masividad y construcción de awareness puede otorgar porque se ha vuelto tan masivo por su propio consumo que ha venido evolucionando... ...por ende si yo tengo Televisión abierta y tengo Digital dentro de mi mix de medios iba a lograr cumplir ese Brand Awareness (objetivo)*  
(E3,2015)

Haciendo un foco en Digital dentro de la estrategia, se debía tener en cuenta esta influencia en el consumidor y en el ecosistema de marca con lo cual la digitalización de distintos medios ATL, la facilidad que brindan los medios digitales para acceder a información en cualquier momento y lugar sumado a un consumidor multipantalla –uso del smartphone casi todo el día (Ibope Time, 2013)– hacían que Digital fuese el Pilar integrador de la estrategia, el medio que engranará a los demás medios tal cual lo afirmaron Christian Gutiérrez (E4, 2015) y José Pérez (E3, 2015). A su vez, la convergencia vista como un aspecto estratégico dentro de la planificación de medios tiene un mismo matiz para cada especialista entrevistado:

*“¿cómo logras la convergencia en ello? La convergencia la logras haciendo que cada medio converse con otro medio para que el consumidor realmente pueda encontrar ese link en que cualquier medio en que él se pasee pueda ver ese mensaje, eso es lo más difícil a veces de conseguir en esa convergencia”*  
Javier Collao (E3,2015)

*“...convergencia es que tengamos la misma comunicación en los diferentes medios. Lo que yo pueda comunicar en medios tradicionales –Radio, Televisión y Prensa– también poder comunicarlo de la misma forma en los medios digitales. Si estoy en el “canal 4”, también debo estar en la web de “canal 4”; Esto es la convergencia: estar en todos los medios (y sus respectivas plataformas digitales si las hubiera) y comunicar lo mismo...”*  
Christian Gutiérrez (E4,2015)

*“Cuando hablamos de aspecto estratégico nos referimos a la Convergencia. Al ser una marca retadora –en un nuevo mercado– necesitábamos poder ‘integrar’ –efectivamente– los esfuerzos ‘tradicionales de medios’ con lo digital. La única forma de ir haciendo ese puente del ‘old fashion’ o la ‘vieja manera de comunicar con lo nuevo fue poder combinar lo viejo con lo nuevo. Es decir, que no sea algo tan tradicional como puede ser leer “El Comercio” para un peruano o para un latinoamericano. Se debía tener publicidad en “El Comercio” (impreso), pero también se debía vivir en “El Comercio” digital (versión) y de esa forma cerrar un poco esa experiencia en un consumidor y en un mercado de ‘alta impresión publicitaria’ que es muy tradicional”*  
José Ramón Pérez (E5,2015)

Por otro lado, José Ramón Pérez sostiene que estar en un medio e ir a otro con la misma comunicación ya sea en un medio ATL y luego en su respectiva plataforma digital permite cerrar esa experiencia. Esta última contribuye a crear brand awareness según sostiene Christian Gutiérrez:

*- ¿es posible construir brand awareness a partir de una estrategia de medios basada en convergencia?*

*- Claro, definitivamente. La recordación de marca lo generas a través de todos los medios. Usualmente –por inercia creo yo– los mismos consumidores o la gente común te va a decir que vio una marca en televisión, la pregunta es: ¿dónde lo viste?, ¿en televisión!; segundo medio, ¡Vía Pública!*

*A veces, hay marcas que no necesariamente están en Televisión o en Vía Pública. Si estas personas ven la marca en otros medios, contrariamente siempre se relacionará más con el tema de televisión y probablemente Vía Pública. Por eso creo que es importante estar en todos los medios ya que de una forma vas construyendo recordación de marca (Brand Awareness). Esto no es tampoco de la noche a la mañana (construir una marca), toma un tiempo y para marcas nuevas mucho más.*  
(E4,2015)

Queda sustentado por cada uno de los especialistas en planificación de medios que *sí es posible construir brand awareness a través de una estrategia de medios basada en convergencia.*

A su vez, es importante mencionar que si el usuario va de un punto hacia otro punto (entiéndase un medio) la información o contenido que encuentre en cada uno debe ser el mismo, pero adaptado a cada medio y/o plataforma ya que no es lo mismo impactar a un usuario mientras revisa su *smartphone* en las mañanas como a otro que lee un diario en tabloide en horas de la tarde, Ibelisse Marín afirma lo siguiente:

*“Entonces ahí el planificador debe decir: yo tengo que estar en uno (medio) y en el otro (medio), porque si no me están prestando atención en la televisión (por estar viendo el celular) puedo impactarlos en el teléfono (smartphone). Ahí viene la segunda parte: no impactarlo en el smartphone como lo haría en televisión, porque son medios distintos con roles distintos y lenguajes distintos. En el medio digital deberías hacerlo de una manera más natural que no sea tan invasiva...”*  
(E6, 2015)

A continuación, se analizarán los resultados de la investigación.

## Capítulo VI: Análisis de resultados de la campaña Lanzamiento (Oct-Dic, 2014)

*Para fundamentar la respuesta a la pregunta de investigación se analizarán los resultados obtenidos haciendo una comparación con los objetivos estimados.*

### 6.1 Lanzamiento de marca: objetivos vs. resultados

Habiendo fundamentado que la elección de la convergencia de medios como aspecto estratégico en el lanzamiento fue un acierto, toca dar paso al análisis de los resultados obtenidos que soporten la respuesta dada a la pregunta de investigación.

La campaña de lanzamiento tenía como objetivo generar brand awareness a través de una convergencia de medios: aspecto estratégico más idóneo en un contexto donde la comunicación actual es multicanal y multipantalla. Por ello, el primer objetivo apuntaba a un indicador de Salud de Marca.

A su vez, el brand awareness sería el cimiento para facilitar la migración de líneas móviles hacia Entel. El *market share* de telefonía con cara al 2015 debía cambiar positivamente para Entel respecto de 2014 –antes del lanzamiento tímidamente se acercaba al 5% al cierre del año 2013 (Osiptel, 2015).

A continuación, se desglosa cada objetivo con sus respectivos indicadores.

#### 6.1.1 Objetivo de Salud de Marca: Brand Awareness

Los Indicadores de Salud de Marca son conceptos que evalúan si la construcción de marca está logrando lo estimado, como ejemplo tenemos al brand awareness (Gómez Palacio, 2014).

Desde un inicio Entel se propuso ser la alternativa correcta en telefonía móvil, para ello debía generar brand awareness ya que se enfrentaba a un desconocimiento total de la población. El objetivo de brand awareness (no se detallará el KPI de awareness estimado por un tema de confidencialidad) era de largo plazo (un año o más dependiendo del anunciante), pero para poder responder la pregunta de investigación se analizará el último trimestre de 2014 (octubre, noviembre y diciembre) haciendo un *match* entre el brand awareness de octubre y el brand awareness de diciembre (2014).

Al respecto Francesca Goytizolo comentó que el periodo analizado en la presente investigación es corto para medir resultados a largo plazo, sin embargo coincidió que el periodo en mención sí obtuvo resultados positivos que pueden ser materia de análisis (E1,

2015). A su vez, Javier Collao también ratificó que este trimestre a analizar es viable ya que empezaba con un brand awareness nulo en octubre (E3, 2015).

De acuerdo a lo sustentado por los entrevistados, Entel tenía un Brand Awareness nulo antes del lanzamiento. Los resultados al finalizar el tercer mes de comunicación –después de realizar grandes esfuerzos en medios– priorizando Alcance y Frecuencia: el primero mide la cantidad personas a las que llegaría el mensaje la cual debía ser considerable porque se trataba de que conozcan la marca nueva que entraba al mercado; y el segundo porque un mensaje repetido influye en la recordación de marca (Ibope, 2015) respectivamente– son sobresalientes teniendo en cuenta que fue un periodo corto. En el siguiente gráfico se detalla cómo el Top of mind (TOM) empieza desde cero y va acumulando un resultado positivo:

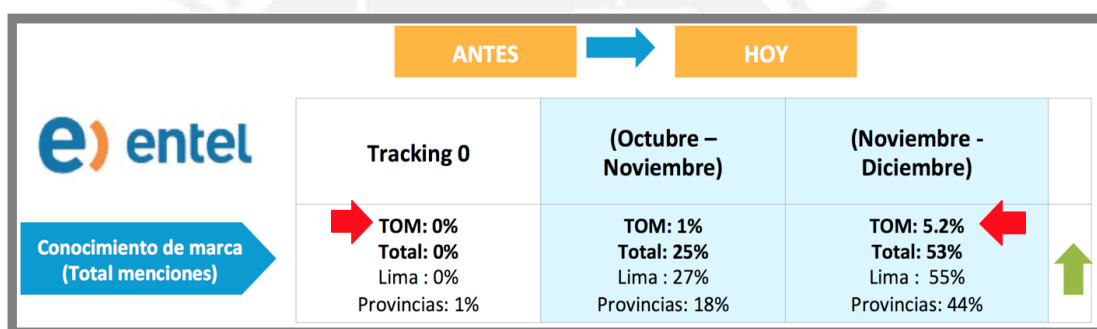


Gráfico 61. "TOM Entel" Brand tracking Arellano 2015 Ámbito Geográfico: Lima, Arequipa y Piura

- La campaña de lanzamiento de Entel sí generó Brand Awareness partiendo de un nulo conocimiento de marca en octubre (12/10/14) y aumentando en 5 puntos porcentuales a fines de diciembre del mismo año, según el Brand Tracking de Arellano Marketing 2015.
- Los grandes esfuerzos en comunicación, la disrupción en los formatos publicitarios y una correcta lectura del consumidor para elaborar la estrategia de medios lograron cumplir con el objetivo de lanzamiento (Brand Awareness).

El 'poderoso' brand awareness se generó a través de la convergencia y al aporte conjunto de medios. A continuación, se desglosa el mix del lanzamiento para entender cuánto aportó cada medio en recordación (awareness):

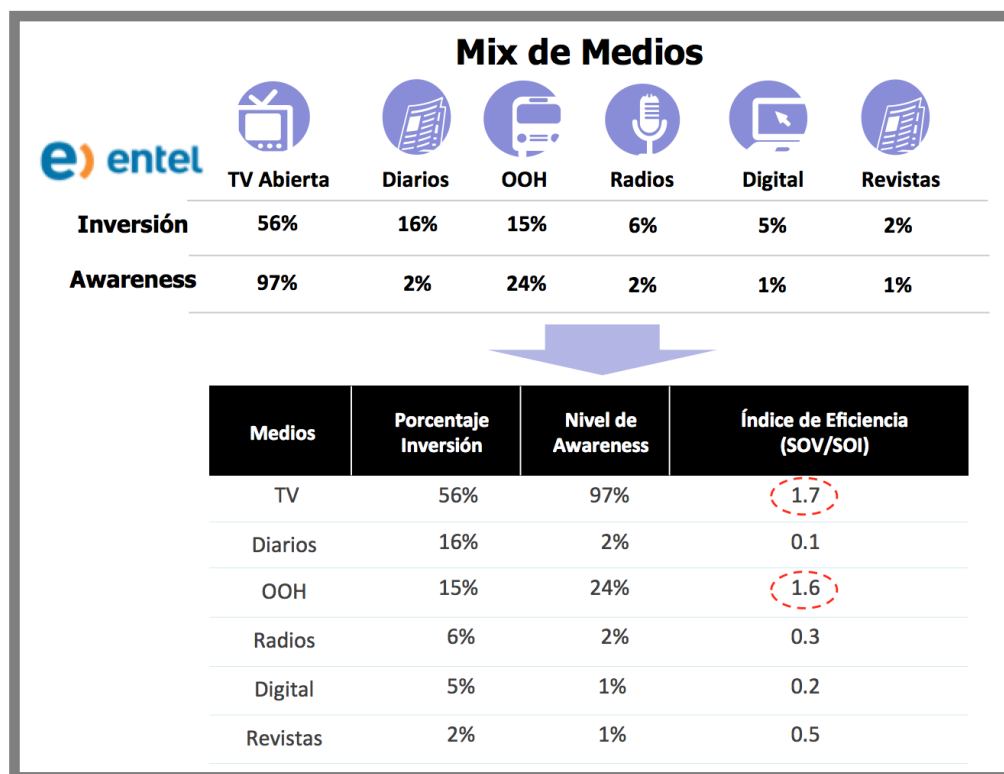


Gráfico 62. “Recordación en el Mix” –Brand tracking Arellano Marketing (Adaptación) (2015)

- De acuerdo al gráfico se entiende que cada medio otorgó un porcentaje de recordación, por ello el brand awareness generado explotó. Si se compara la inversión (SOV/SOI definido en el marco teórico) de cada medio con su respectivo aporte de recordación se obtiene que TV y OOH (Vía Pública) fueron los medios que más aportaron en la generación de brand awareness y siendo también más eficientes en la etapa de lanzamiento.

También, los resultados de planificar una campaña con soporte en una convergencia de medios ATL y Online se pueden visualizar en tiempo real a través de las plataformas digitales tal cual indicó Jose Ramón Pérez (E5, 2015).

Por ello, si se consulta la herramienta digital Similar Web (site que permite analizar el posicionamiento web y fuentes de donde se deriva el tráfico de determinada marca) y se hace un comparativo entre el tráfico web de la categoría de telefonía móvil antes y después del lanzamiento se tiene cambios sorprendentes:



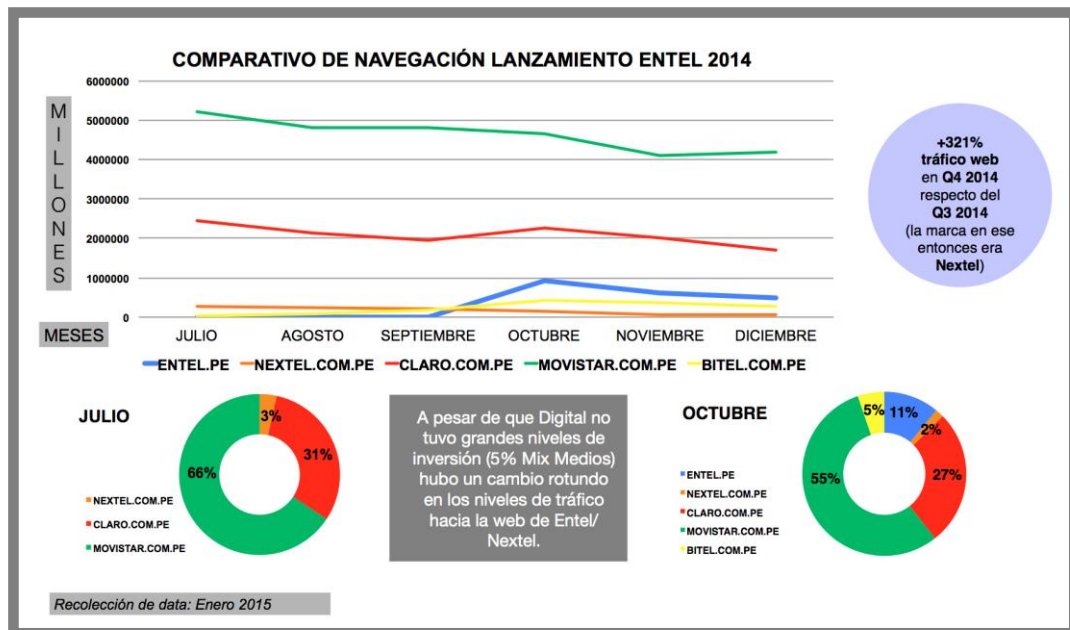


Gráfico 63. “Tráfico web en la categoría de telefonía móvil 2014” Fuente: Similar Web (2015)

- De acuerdo al gráfico no solo se puede visualizar una dinamización en la categoría (de tan solo dos players se pasó a cinco) sino también un aumento de +300% de tráfico entre el Q3 (julio-agosto) y el Q4 (octubre-diciembre). Este último periodo abarca el lanzamiento de Entel con lo cual se ve posicionado como tercer operador que registra mayor tráfico web antecedido por Movistar y Claro.

La interrogante salta a la vista si se compara el tráfico obtenido por Entel (5%) en el lanzamiento (octubre) comparado con Nextel (3%) en julio de 2014: ¿cuál fue el medio determinante en el mix de medios que generó el aumento de 9 puntos porcentuales (PP) en el tráfico del Q4?

Para responder esta interrogante a continuación se desglosa gráficamente el tráfico hacia la web de Entel en la etapa de lanzamiento mediante *Google Analytics* (herramienta digital cuyo uso ha sido detallado en el marco teórico):

Fuentes de Tráfico Web	Sesiones	%	% de nuevas sesiones
Direct	2,254,834	57	24.97 %
Organic Search	865,696	22	52.95 %
Referral	382,776	10	45.82 %
(Other)	249,664	6	77.07 %
Social	96,452	2	51.46 %
Paid Search	86,255	2	61.32 %
Email	7	0	14.29 %
	3,935,684		

Gráfico 64. “Fuentes de tráfico en el lanzamiento de Entel” Fuente: Google Analytics (2015)

De acuerdo al gráfico se puede visualizar las distintas fuentes de tráfico. *Direct* es la fuente de tráfico directo donde el usuario detalla en la barra de direcciones la url a donde quiere dirigirse (ej. [www.entel.pe](http://www.entel.pe)) (Google Support, 2016) habiéndose enterado por medio de distintas vías como la Televisión, Red Social, etc. Respecto a *Organic Search* (Búsqueda orgánica) se da mediante buscadores como Google o Yahoo (por ejemplo) y que previamente demandó enterarse de la marca Entel para buscarla a través de estas plataformas.

Si hablamos de la fuente *Other* es necesario mencionar que aquí se reúnen todas las fuentes no trackeadas (inserción de una nomenclatura web para el reconocimiento de la fuente de procedencia) en la campaña del lanzamiento de Entel. Se puede decir que en esta fuente hay un poco de *Social*, un poco de *Paid Search* y otro poco de *Orgánica*.

A su vez, dentro de la inversión en Publicidad Digital (5% del mix de medios) se incluye a *Paid Search* como también se puede considerar a *Referral* y/o *Social* (estas dos últimas fuentes al igual que pueden ser consideradas pagadas también pueden ser consideradas orgánicas).

Ibelisse Marín sostiene lo siguiente acerca de las fuentes de tráfico:

*[El número de sesiones logrado] “¡Es súper relevante! Estamos hablando que todo eso [Referral, Other, Social y Paid Search] se debió a la influencia directa de la compra de medios digitales [20% de casi 4MM de sesiones]”*  
*“El alcance con los medios masivos lo vemos reflejado con ese porcentaje de Tráfico Directo”*  
(E6, 2015)

Se entiende que cada fuente aportó a la generación de un altísimo tráfico web:

*“...la ‘estrategia en general’...hay que verla de una forma más holística, gestáltica [en conjunto] cómo fueron estos ‘cinco elementos’ [mix de medios] que ‘juntos’ generaron todo este impacto.*  
*Hubo medios que, evidentemente como Google o Facebook, generaron muchísimo más tráfico (web), pero el aporte que tuvieron estos ‘medios de convergencia’ [El Comercio (Diario & Web); America Televisión (Canal de Televisión & Web)] en la ‘parte de arriba’ del “Funnel” –a nivel de conocimiento– (especificado en el marco teórico) fue fundamental”*  
(E5, 2015)

- *De acuerdo al análisis de los especialistas, se puede afirmar que tanto medios ATL y Digitales, pagados y no pagados, todos en una integración y convergencia contribuyeron a la generación del considerable tráfico web. Es decir la sinergia de ambos lograron los 3.9 MM de visitas. Los usuarios entraron –provenientes de distintas fuentes– a la web de Entel a buscar más información sobre la marca con lo cual se empieza a construir brand awareness. No fue un logro independiente de los medios digitales pagados y no pagados el tráfico web obtenido, sino fue un logro en conjunto de medios digitales y tradicionales, pagados y no pagados que contribuyeron a generar ese importante tráfico web detallado líneas arriba.*

El viaje del consumidor –detallado en el marco teórico: Consumer Journey (McKinsey) y ZMOT (Google)– queda sustentado cuando José Pérez afirma lo siguiente:

*“El esfuerzo que se hizo en la inversión de Televisión fue brutal, pero esa ‘super inversión’ que se hizo en Televisión tuvo como impacto las “tendencias de búsquedas” porque incluso no se había activado por problemas técnicos toda la Pauta Digital de Entel y sí se estaba generando búsquedas.*  
*Esas búsquedas se generaron a través de la convergencia de esos medios. Como hablamos la otra vez, la audiencia no es online u offline: recibe el mensaje por cualquier medio y – en consecuencia– se mueve a digital (Viaje del Consumidor)”*  
(E5, 2015)

El consumidor se entera de la marca por un medio ATL y luego busca información en digital. La pauta digital no se activó en su totalidad sin embargo se siguió produciendo búsquedas online que se derivaban de los medios ATL (José Pérez, E5).

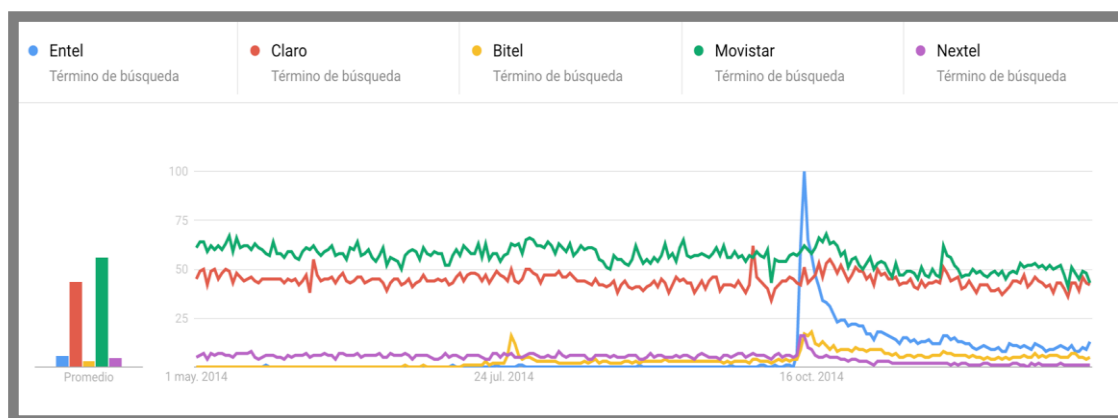


Gráfico 65. “Búsquedas de Entel en la categoría de telefonía 2014” Fuente: Google Trends (2016)

- *En el cuarto trimestre de 2014 se produjo un pico altísimo de búsquedas (pico de color azul) del término “Entel”. Si se tiene en cuenta que coincide con su fecha de lanzamiento (12/10/14) y que digital no era el medio con mayor inversión dentro del mix del lanzamiento, entonces los medios tradicionales necesariamente tuvieron que influir en la cantidad búsquedas. Aquí se sigue plasmando el ZMOT el cual detalla que la primera fuente de conocimiento puede ser un medio ATL para luego buscar más información en los medios online. Entel logró alcanzar casi las cien mil búsquedas online (100k aproximadamente) tal cual lo detalla el cuadro de Google Trends.*
- *No está de más mencionar que Bitel (12k aproximadamente) y Tuenti (10k aproximadamente) también tuvieron un alza de búsquedas en el mismo periodo lo cual se debió a que, al ver que Entel Perú se lanzó en el mercado peruano, estos operadores tuvieron que actuar rápidamente y también aparecieron en medios como una nueva alternativa en la categoría de telefonía móvil.*

Entel logró ese brand awareness ‘poderoso’ tal cual lo explicaron Javier Collao y Francesca Goytizolo (*Brand Tracking*) y José Ramón Pérez e Ibelisse Marín (*Google Trends & Google Analytics, respectivamente*) con lo cual apuntaba a concretar su objetivo en la plataforma de negocio.

Antes de pasar al siguiente objetivo se debe asimilar la definición de brand awareness de David Aaker: “*capacidad que tiene un comprador para reconocer o recordar que una marca es miembro de una determinada categoría de producto*” (1991:61).

Resulta aun más importante generar un poderoso brand awareness cuando este indicador de marca está relacionado directamente con las ventas determinando incluso la decisión final de compra (Macdonald y Sharps, 1996).

#### 6.1.2 Objetivo de Negocios: Clientes Postpago de Alto Valor

Si bien las ventas son importantes para una empresa, retener y fidelizar a su cartera de clientes lo es aun más (Kotler, 2013).

Habiendo ya generado un alto brand awareness, Entel proseguiría con su plan de adueñarse de la mayor cantidad clientes de la competencia. Este operador deseaba modificar el *market share* de telefonía que –al heredar Nextel– solo alcanzaba el 5% del mismo (punto débil si se quería empezar a competir contra Movistar y Claro). Antes del lanzamiento el market share era el siguiente: Movistar (55.3%), Claro (39.6%) y Nextel (5.1%) (Osiptel, 2013).

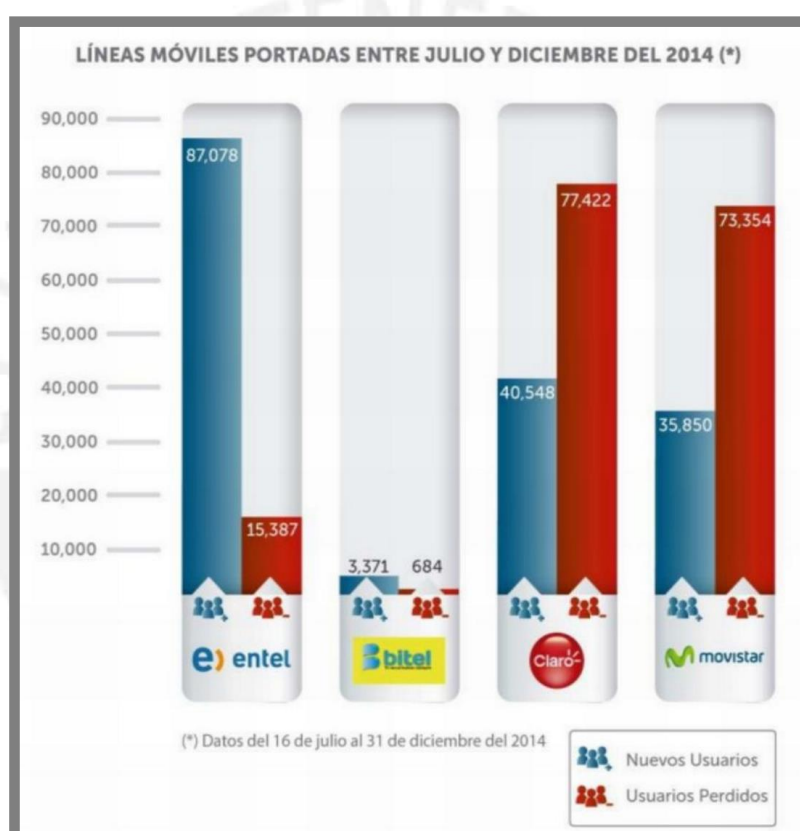
Al igual que en el KPI de Marca, no se especificará en el KPI de Negocio cuánto era la cantidad de clientes que Entel pretendía ganar por un tema de confidencialidad. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas se puede entender que no solo se alcanzó sino también se superó lo estimado de manera superlativa:

“...a finales de ese año (2014) logramos que más de 87,000 personas migraran (de otro operador hacia Entel) lo cual representó el 52% del total de las migraciones. Existieron más de 160,000 migraciones en ese periodo el cual fue julio-diciembre..., pero la mayor cantidad de migraciones se dieron en el último trimestre de 2014 cuando se produce el ingreso de Entel. ...el 52% de las migraciones del último semestre de 2014 lo logra Entel, el otro 48% se divide entre Movistar y Claro (Bitel y Tuenti), pero lo importante fue que logramos el objetivo –es más– superamos lo que realmente pensamos que íbamos a obtener...”  
(E4,2015)



*“...logramos primero niveles de Awareness súper altos desde la marca. Eso hizo que – pensando ya en Objetivos de Negocio muchísima gente empezara a migrar...aceleramos todo el proceso de ‘Portabilidad’...lo que nos interesaba realmente era “jalar” a clientes de la competencia de “Alto Valor”que vinieran con su número a Entel ...nadie sabía cuál iba a ser la reacción del mercado...en esos meses superamos con los resultados las expectativas que nos habíamos propuesto (1 de 2 peruanos que migraron, migraron a Entel)  
Rompimos el status quo y generamos un movimiento y un boca a boca muy grande y que era el reflejo de lo que habíamos identificado: insatisfacción”  
(E1,2015)*

A su vez, Osiptel reconoció a Entel por las migraciones captadas (Gestión.pe, 2015b).



**Gráfico 66. “Portabilidad Móvil 2014” – Gestión (2015)**

Se debe recordar que Movistar fue el operador objetivo al que se le pretendía quitar la mayor cantidad de clientes porque era el que mayor grado de insatisfacción presentaba (Osiptel, 2014); sin embargo, se logró quitar casi la misma cantidad de clientes tanto a Claro y a Movistar lo cual obedece a la disruptiva y atractiva oferta comercial según comenta Christian Gutiérrez:

“...nuestro objetivo era ‘robarle’ mayor cantidad de clientes a Movistar que como te dije en un principio es la marca que cuenta con una mayor cartera de clientes postpago pero finalmente se logró quitarle en la misma proporción a Movistar y a Claro.  
 – Y eso, ¿cómo se entiende? ¿Por qué igual a los dos?  
 Porque la oferta (comercial) en realidad era muy atractiva (iPhone a S/.9.00)”  
 (E4, 2015)

Según lo detallado, el market share de telefonía de 2014 quedaría gráficamente de la siguiente manera después del lanzamiento de Entel:

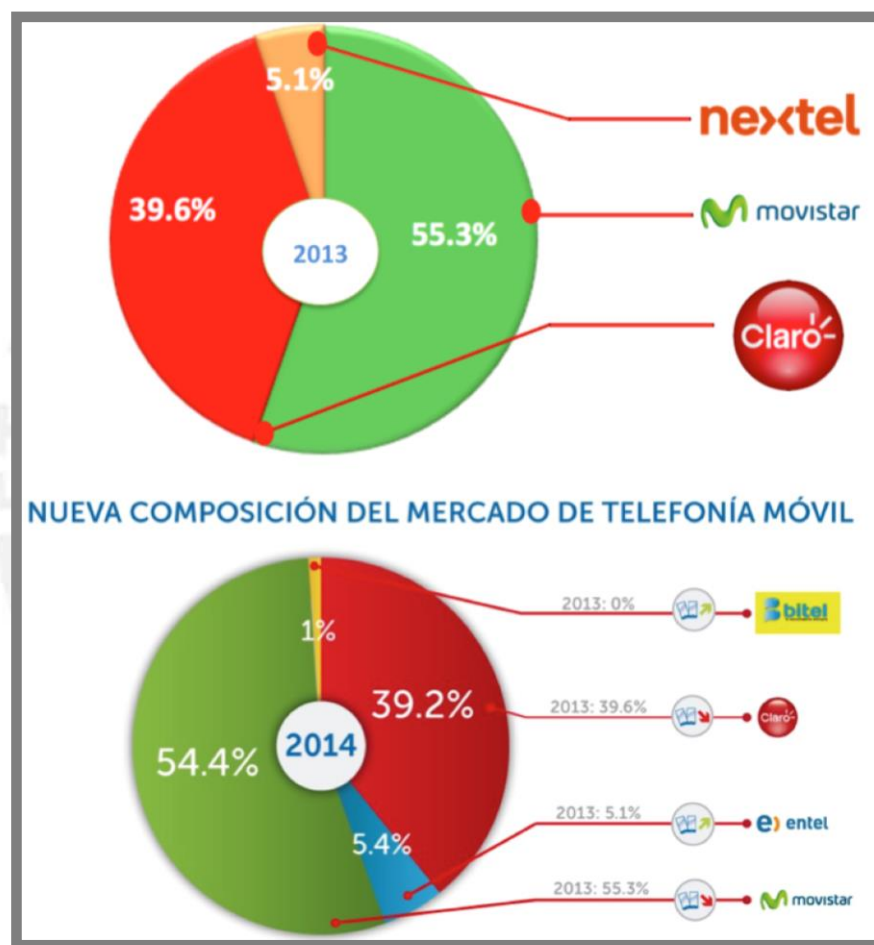


Gráfico 67. “Cambio del market share de telefonía móvil al 2014” – Osiptel (2015)

- Acorde a lo detallado, Entel aprovechó el brand awareness generado para lanzar su oferta comercial y ganar clientes en el periodo de lanzamiento. Este operador no solo alcanzó la cifra estimada sino también la superó largamente.

- *La disruptividad aplicada no solo en la comunicación sino también desde el producto fue atractiva para cualquier usuario de telefonía móvil (nunca antes se había ofrecido en el país).*
- *La estrategia de marketing –solo dirigirse al cliente de alto valor en la etapa de lanzamiento– no solo fue un acierto y una correcta lectura del negocio local sino también un paso trascendental para ganar terreno en el market share de telefonía*
- *Por último, la muestra de insatisfacción por parte de los usuarios de la competencia fue el punto de quiebre en el lanzamiento de Entel y el mérito a la investigación previa que denominaron “Análisis Situacional”.*

Finalmente, luego de una minuciosa investigación elaborada paso a paso puedo afirmar contundentemente que la convergencia fue el aspecto estratégico que permitió alcanzar grandes niveles de Brand Awareness en la etapa de lanzamiento. Este indicador de marca alcanzado sirvió para –en palabras de la Gerente de Marketing de Entel Perú– ‘romper’ el *statu quo* del mercado de telefonía móvil gracias a una estrategia de marketing y publicidad disruptivas tanto a nivel de producto y marca, respectivamente.

## Conclusiones

Nº	Tema	Conclusión
1	<i>La convergencia de medios y su influencia en la generación de Brand Awareness en el lanzamiento de Entel Perú.</i>	La convergencia de medios sí influyó en la generación de Brand Awareness. La cantidad de visitas a la web de Entel Perú que provienen del tráfico no pagado –es decir, de los medios ATL como sostuvo José Ramón Pérez e Ibelisse Marín– suman en conjunto mayor cantidad que las visitas que se dieron a causa de los medios digitales pagados. A su vez, la búsqueda de información orgánica (no pagada) que se puede analizar en <i>Google Trends</i> denota que los usuarios se enteraron de la marca en fuentes distintas a los medios digitales. Se puede afirmar que se cumple el siguiente ciclo: <i>se conoce la marca en medios ATL para luego seguir buscando información de la misma en los medios digitales con lo cual se empieza a construir el Brand Awareness</i> tal cual lo sostuvo José Ramón Pérez.
2	<i>El nuevo contexto comunicacional dentro del lanzamiento de Entel Perú</i>	Entender el contexto comunicacional actual previo al lanzamiento fue fundamental para la concreción de objetivos. Dentro de este contexto se tiene al consumidor de medios quien posee características importantes a tomar en cuenta ( <i>multimedios, multicanal, multipantalla y multitasking</i> ) para la elaboración de la estrategia de medios 360°. Finalmente, se logró impactarlo teniendo Alcance y Frecuencia con lo cual se generó Brand Awareness.
3	<i>El Análisis Situacional y su importancia en la elección del target por parte de Entel Perú.</i>	El Análisis Situacional no solo sirvió para conocer el panorama general en cuestión de indicadores previo al lanzamiento sino también para poder seleccionar el público objetivo más relevante para Entel. Este documento tocó un ítem muy importante: la insatisfacción de los consumidores de telefonía móvil era mayor en los clientes de Movistar que en los clientes de Claro. Por ello, el cliente de Alto Valor de Movistar se convirtió en el objetivo de Entel.
4	<i>La estrategia digital y su importancia dentro de la estrategia 360° del lanzamiento.</i>	Al tener un contexto multipantalla y multicanal (ocasionado por la influencia digital) impactar al consumidor se torna complicado. Por ello, la estrategia de medios digitales tuvo una mirada distinta que trajo como resultado el 20% de las visitas al website de Entel, pero sin independizarse de la estrategia de medios general que en sinergia con el resto de medios concretaron mayores resultados.

5	<i>La influencia digital en el nuevo modelo de compra y su importancia en la concreción de ventas del lanzamiento.</i>	Los medios digitales permiten consumir información en cualquier momento y lugar mediante los dispositivos electrónicos ( <i>smartphone, tablet y/o laptop</i> ). Estos dispositivos permiten tener a Digital como la primera vía de consulta de información que determina la decisión final de compra. Esta afirmación se ve sustentada en el ZMOT (Google) y en el viaje de decisión del consumidor de Mckinsey (CJM). Entender este contexto sirvió para planificar la estrategia teniendo en cuenta el ciclo de compra del consumidor y dándole la importancia debida al <i>website</i> que sería el lugar donde se brinde información para persuadir al usuario interesado en migrar a Entel.
6	<i>Los Pilares de Entel y su importancia en el lanzamiento de marca.</i>	Entel Chile tiene altos estándares de servicio al cliente teniendo como parte de su Visión a la “Innovación”. Su Visión entendido como Pilares de Marca influyeron en el lanzamiento dándole esa característica de “Disrupción” tanto en la comunicación y en el producto ofrecidos los cuales en conjunto captaron la atención del pueblo peruano. No solo satisfizo las necesidades de servicio sino que le dio un valor agregado, algo que el consumidor peruano no estaba acostumbrado por pertenecer a un Duopolio en el cual no era necesario entregar más valor al cliente.
7	<i>La Disrupción desde la comunicación y su importancia dentro del lanzamiento.</i>	Ser un consumidor multimedios, multicanal y multipantalla brinda a los planificadores de medios la facilidad de poder impactarlo por más vías como también el consumidor tiene más opciones de distraerse y no prestar atención a la publicidad. Si se tiene en cuenta las ocupaciones de la vida diaria sumado al contexto comunicacional actual, la atención a la publicidad se reduce en gran porcentaje por ello captar la atención de este usuario se tiene que hacer de manera diferente, es decir, “Disruptiva”. El uso de formatos disruptivos como el <i>corte único sincronizado</i> captó la atención de todo el pueblo peruano siendo el medio que mayor porcentaje de conocimiento de marca aportó a la campaña de lanzamiento según el Brand Tracking de Arellano Marketing (2015).
8	<i>La Disrupción desde el producto y su importancia dentro del lanzamiento.</i>	Javier Collao dijo que de nada valía ser disruptivos desde medios sino se era disruptivos desde el producto. Entel también fue disruptivo desde el producto al seguir su Visión y ofrecer un producto de alto valor al consumidor peruano rompiendo el mercado con la venta del iPhone a S/ 9.00 como atractivo comercial principal y que creo un boca a boca impresionante lo cual se capitalizó en migraciones.



9	<i>El brand awareness de Entel y su relación directa con la cantidad migraciones en el periodo de lanzamiento.</i>	Un enunciado simple pero muy importante es <i>mientras más te conocen más vendes</i> . Hay un relación directa sustentada en un estudio científico en la cual la decisión final de compra se toma dependiendo de si la marca en cuestión es conocida (Macdonald y Sharps, 1996). De acuerdo al Marco Teórico se concluye que al <i>explotar a mil el brand awareness</i> se facilitó la recordación de marca dentro de la categoría con lo cual, mediante un oferta disruptiva, se logró la migración de +87,000 líneas nuevas en el periodo de lanzamiento.
---	--	--

Después de haber detallado las conclusiones se procederá a afirmar o negar las hipótesis de la presente investigación:

#### **Hipótesis:**

- ***La convergencia entre medios offline y medios online en el lanzamiento facilitó la construcción de un poderoso Brand Awareness de Entel en la mente del consumidor de telefonía móvil.***

Sí, facilitó la construcción. La cantidad de búsquedas online y tráfico web no solo se debió a los medios digitales sino también a los medios ATL que en sinergia con los digitales lograron ese importe tráfico que significa el interés del usuario por conocer la marca nueva. Este interés demuestra el comienzo por aprender de la marca con lo cual se empieza a construir el Brand Awareness el cual se ve materializado en diciembre con el 5.2% de TOM respecto del 0% de TOM en octubre de 2014.

- ***La estrategia de medios del lanzamiento logró generar brand awareness al tener en cuenta las características principales del consumidor multimedia.***

Sí. Entel al tener un panorama tan competitivo debía entender que se trataba de consumidor de medios tradicionales y digitales y que a su vez tenía características digitales: multitasking, multicanal y multipantalla. Estas características detalladas en el Análisis Situacional contribuyeron a que se logró impactar al consumidor lo cual se materializó en las casi +2MM de búsquedas directas en el tráfico web.

- ***En una campaña de Publicidad y/o Marketing el brand awareness ayuda a generar oportunidades de ventas.***

Sí. Si se compara el market share de Nextel con el de Entel este último tuvo un incremento considerable (detallado en el caso de estudio). En el Análisis Situacional Nextel se posicionaba como una marca de un nicho empresarial; después del lanzamiento de Entel recibió la migración de +87 mil líneas que haciendo match con el TOM a diciembre 2014 coincide con ese 5.2% de TOM. Hay que tener en cuenta que la comunicación llegó al target que vieron en la oferta disruptiva del producto (iPhones a S/9.00) el valor diferencial de la nueva marca que entraba al mercado.

- ***El brand awareness generado por Entel en la etapa de lanzamiento facilitó la migración de miles de usuarios de telefonía móvil hacia este nuevo operador telefónico.***

Sí. Al darse a conocer a lo grande Entel se posicionó como una nueva alternativa dentro del Dúopolio. Este último tenía como característica principal la insatisfacción de la mayoría de los peruanos y al ver en Entel un nuevo operador que se posicionaba con equipos de alta gama a un precio asequible fue llamando la atención de miles de peruanos y que sumado al gran esfuerzo en una campaña multimedios se llegó a todos los posibles consumidores que terminaron por optar por esta nueva opción en telefonía móvil

## Bibliografía

- Aaker, David  
1991 *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press
- Aaker, David  
1996 *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E.  
2006 *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto
- América Economía “Perú: Inversión en Telecomunicaciones llegó a US\$964 millones durante el 2012. Consultado: 29 de julio de 2016  
<http://tecno.americaeconomia.com/articulos/peru-inversion-en-telecomunicaciones-llego-us964-millones-durante-el-2012>
- American Marketing Association (AMA)  
*Research*  
Consultado: 1 de Octubre de 2015  
<https://www.ama.org/publications/JournalOfMarketingResearch/Pages/current-issue.aspx>
- ANDA PERU *Premios Andá 2015*  
Categoría Marca Anunciante- Comunicación Integrada  
<http://www.andaperu.pe/wp-content/uploads/2015/04/Entel-Com.Int..Serv..jpg>
- Arellano Marketing  
2013 *¿Conviene ser especialista?*  
Consultado: 20 de marzo 2016  
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/conviene-ser-especialista/>
- Arellano Marketing  
2015 Consultoría  
“Brand tracking-Personas” [estudio de campo]  
Estudio de Marca Entel Enero. Ámbito geográfico: Lima, Arequipa y Piura.
- Arellano, Rolando  
2010 *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los Estilos de Vida*. Lima: Planeta.

- Arias, Leopoldo  
2013      *“El Baile de las ‘S’ ¿Dónde Está el Smartmarketing?”*  
*Strategia*. Barcelona: Deusto
- Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA)  
*Premios ANDA*  
Consultado: 14 de Junio de 2015  
<http://www.andaperu.pe/wp-content/uploads/2015/04/Entel-Com.Int..Serv..jpg>
- Avantel (Empresa de Telecomunicaciones Colombiana)  
*Tecnología IDEN*  
Consultado: 23 de julio de 2016  
<https://www.avantel.co/servicio-al-cliente/preguntas-frecuentes/tecnologia-iden.html>
- Baker, Melissa S.  
2015      *Marketing para medios sociales: un planteamiento estratégico*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Berrosopi, Gian “*Desarrollo de un Plan de Medios*”  
2012      [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de:  
<http://es.slideshare.net/gianlobe/desarrollo-de-un-plan-de-medios-digital>
- Brunetta, Hugo  
2015      *Marketing digital. 1a ed.* Buenos Aires: Dalaga.
- Bulearca, Marius  
2009      *Is Media Planning the Driver or the End Product of Promotional Strategy?* En: Global Business and Management Research: An International Journal.
- Cardoso, Gustavo  
2010      *Los medios de comunicación en la sociedad red*.  
Barcelona: UOC
- Cavallini, Ricardo  
2009      OMNIPRESENT. *communication: where we came from and where we are going*. Sao Paulo: Fina Flor Publishing House

- Chaffey, Dave  
2012 *Digital Marketing Strategy*. Palo Alto: Pearson.
- Chatfield, Tom  
2012 *50 cosas que hay que saber sobre el mundo digital*. Barcelona: Ariel
- Chiu, Alexander  
2012 “Nextel. Tu mundo. Ahora.”  
En: Gestion.pe  
<http://blogs.gestion.pe/anunciasluegoexistes/2012/04/nextel-tu-mundo-ahora.html>
- Chiu, Alexander  
2014 “Adiós Nextel, hola Entel: el nuevo panorama de las telecomunicaciones” En: Gestion.pe  
<http://blogs.gestion.pe/anunciasluegoexistes/2014/10/adios-nextel-hola-entel-el-nuevo-panorama-de-las-telecomunicaciones.html>
- comScore  
2012 *Estudio del Futuro Digital del Perú*.
- comScore  
2015a *Latam Futuro Digital 2015*  
Consultado: 15 de enero de 2016
- comScore  
2015b *Perú Futuro Digital 2015*  
Consultado: 15 de enero de 2016
- Costa, Joan  
2004 *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidós
- Conradie, Elizabeth  
2014 “Brand Awareness in the services sector influenced by eight internal marketing elements”. *Journal of Global Business and Technology*. Spring, volumen 10, pp. 25-36.
- CPI compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c.  
2014 *Inversión Publicitaria 2013*  
Consultado: 19 de octubre de 2016  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR\\_2014\\_01\\_01.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_2014_01_01.pdf)



- CPI compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública s.a.c.  
2015 Inversión Publicitaria 2014  
Consultado: 19 de octubre de 2016  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR\\_2014\\_01\\_01.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/MR_2014_01_01.pdf)
- Cuesta, Ubaldo 2012 *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC
- Cuesta, F. & Coto, M. 2010 *Marketing directo 2.0; cómo vender más en un entorno digital*. Barcelona: Gestión 2000.
- De Jaime Eslava, J. 2015 *Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial. Digital*. Madrid: ESIC
- Dwyer, Tim 2010 *Media Convergence*. New York: McGraw-Hill Open University Press.
- Dru, Jean-Marie 2007 *How Disruption Brought Order*. New York: Palgrave Macmillan
- Economía & Negocios 2015 “*Entel obtiene primer reconocimiento en Perú por su exitosa campaña de lanzamiento?*”  
Consultado: 1 de noviembre 201  
<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=141713>
- El Comercio 2013 “*¿Cuál es el camino de Entel Chile en el Perú tras la compra de Nextel?*” Consultado: 15 de mayo 2016  
<http://elcomercio.pe/economia/negocios/cual-camino-entel-chile-peru-compra-nextel-noticia-1560923>
- El Comercio 2013a “*¿Entel: Vemos atractivas oportunidades de crecimiento en el Perú?*” Consultado: 29 de julio 2016  
[http://elcomercio.pe/economia/negocios/entel-peru-mercado-atractivas-oportunidades-crecimiento-noticia-1589219?ref=flujo\\_tags\\_341644&ft=nota\\_69&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/entel-peru-mercado-atractivas-oportunidades-crecimiento-noticia-1589219?ref=flujo_tags_341644&ft=nota_69&e=titulo)

- Edelman, D. & Singer, M.  
2015 *El nuevo viaje del consumidor*. Artículo.  
En: McKinsey & Company  
Consultado: 15 de febrero 2016  
<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-consumer-decision-journey>
- Estudio de Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV)  
*Investigaciones* (2013)  
Consultado: 15 de enero de 2015  
<http://www.concortv.gob.pe/index.php/investigaciones.html>
- Evans, Dave  
2010 *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*. Wiley: Indianapolis
- Facebook para empresas  
2016 “Anuncios: segmentación”. Guía.  
Consultado: 24 de marzo 2016  
<https://www.facebook.com/business/products/ads/adtargetig/>
- Gabay, Jonathan  
2015 *Brand Psychology: Consumer Perceptions, Corporate Reputations*. London: Kogan Page
- Gestión.pe  
2015 “Aumenta a 50.9% población peruana que utiliza internet a diario”  
Consultado: 14 de Junio de 2015  
<http://gestion.pe/economia/aumenta-509-poblacion-peruana-que-utiliza-internet-diario-2127517>
- Gestión.pe  
2015b “Entel Perú gana más de 87,000 nuevos usuarios por portabilidad numérica en telefonía móvil”  
Consultado: 1 de Noviembre de 2016  
<http://gestion.pe/empresas/entel-peru-gana-mas-87000-nuevos-usuarios-portabilidad-numerica-telefonía-movil-2122199>

- Gestión.pe  
2014c      *“Inversiones en tecnología en el Perú alcanzarán US\$ 4,570 millones este año, afirmó la CCL”*  
Consultado: 30 de julio de 2016  
<http://gestion.pe/economia/inversiones-tecnologia-peru-alcanzaran-us-4570-millones-este-ano-afirmo-ccl-2093097>
- Gestión.pe  
2015d      *“Mercado de telecomunicaciones mantendrá tendencia creciente en el 2015, prevé Osiptel”*  
Consultado: 29 de julio de 2016  
<http://gestion.pe/mercados/mercado-telecomunicaciones-mantendra-tendencia-creciente-2015-preve-osiptel-2124505>
- Gestión.pe  
2015e      *“Más de 500,000 usuarios cambiaron de operador móvil en el último año y Entel fue la más beneficiada”*  
Consultado: 22 de setiembre de 2016  
<http://gestion.pe/economia/mas-500000-usuarios-cambiaron-operador-movil-ultimo-ano-y-entel-fue-mas-beneficiada-2136550>
- Gestión.pe  
2016f      *“Osiptel: Ingreso de Virgin Mobile ayudará a reducir tarifas de telefonía móvil”*  
Consultado: 6 de agosto de 2016  
<http://gestion.pe/empresas/osiptel-ingreso-virgin-mobile-ayudara-reducir-tarifas-telefonía-movil-2151476>
- Gestión.pe  
2014g      *“Perú se convertirá en la segunda economía de Latinoamérica con mayor crecimiento en el 2014 y 2015”*  
Consultado: 26 de julio de 2016  
<http://gestion.pe/economia/peru-se-convertira-segunda-economia-latinoamerica-mayor-crecimiento-2086861>
- Gestión.pe  
2013h      *“Será gratuito el trámite para cambiar de operador telefónico, anunció el Osiptel”*  
Consultado: 30 de julio de 2016  
<http://gestion.pe/economia/gratuito-tramite-cambiar-operador-telefonico-anuncio-osiptel-2084294>
- Gestión.pe  
2011i      *“Telefónica obtiene promedio de S/. 225 por cada usuario” (2011)*  
Consultado: 13 de agosto de 2016  
<http://gestion.pe/noticia/1323774/telefonica-obtiene-promedio-225-cada-usuario>

- Goga, Arturo      *“Entel Perú: Nueva Empresa de Telecomunicaciones llega al Perú. #EntelPerú”*  
 Consulta: 26 de setiembre 2016.  
<https://www.arturogoga.com/entel-peru/>
- Google  
 2015      *“El nuevo mundo Multi-screen: El comportamiento del nuevo consumidor multi-plataforma PERÚ”*  
*Enero-Febrero 2014 (Estudio de Investigación)*  
 Consultado: 20 de junio 2015  
[https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419\\_ALL/docs/the-new-multi-screen-world-peru\\_research-studies.pdf](https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/the-new-multi-screen-world-peru_research-studies.pdf)
- Google Adwords  
 2015      *“Tipos de Segmentaciones en Google Adwords”*  
 Consultado: 22 de marzo 2016  
<https://support.google.com/adwords/answer/2453998?hl=es-419>
- Google Analytics  
 2015      *“Fuentes de Tráfico en el lanzamiento de Entel”.*  
 Consultado: 10 de febrero 2015  
<https://analytics.google.com/>
- Google Support  
 2015      *“Fundamentos de Adwords”.* Certificaciones de publicidad.  
 Consultado: 07 de marzo 2016  
[https://www.google.com/partners/?hl=es419#p\\_adwordscertification](https://www.google.com/partners/?hl=es419#p_adwordscertification)
- Gómez Palacio, C.  
 2014      *Branding: Esencia del Marketing Moderno.*  
 LID: México DF
- Gonzáles, Javier  
 2014      *“Vientos de Cambios Digitales”.* *Strategia.* Lima, pp. 71-73
- González, M. A.  
 2008      *Manual de planificación de medios.* 5ta Edición.  
 Madrid: ESIC
- Goytizolo, F., Orihuela, M. [Nextel Perú]. (2012, febrero 15)  
*“Cambio de imagen de marca de Nextel (Making-Off)”*  
 [Archivo de video] Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=QkWLFplme3o>

- Hardy, Jonathan  
2010 *Cross-Media Promotion*. New York: Peter Lang Publishing
- Hernando Cuadrado, L.  
1995 *Introducción a la teoría y a la estructura del lenguaje* Madrid: Verbum
- Hsiao, Ya-Hsin  
2014 *Is Brand Awareness a Marketing Placebo?* En: International Journal of Business & Information. Vol. 9 Issue 1, p29-60.
- Hardy, Jonathan  
2010 *Cross-Media Promotion*. New York: Peter Lang Publishing
- Healey, Matthew  
2009 *¿Qué es el Branding?* Barcelona: Gustavo Gili
- IBOPE  
2014 “*Inversión Total Medios*”. Prepago & Postpago  
Consulta 12 agosto 2016
- IBOPE  
2014 “*Penetración e Influencia*”. Target +18  
Consulta 10 agosto 2016
- IBOPE  
“*Inversión Total Medios*”. Telefonía Móvil (2013).  
Consulta 6 agosto 2016
- IBOPE media  
“*Media Class*”. Consulta 10 enero 2015
- IBOPE-TGI  
“*Afinidad y Penetración*”. Mix de Medios (CHIC).  
Target +15 (2014). Consulta 7 agosto 2016
- IBOPE TIME  
2013 “*Estudio de Medios publicitarios en Latinoamérica.*”  
Buenos Aires.
- INEI  
“*Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares: Octubre-Noviembre-Diciembre 2015*”  
Informe Técnico Consultado: 11 de abril 2016  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/info\\_rme-tecnico\\_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/info_rme-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2015.pdf)



- Inquba “*Gastón Acurio la nueva imagen de Nextel para acercarse más a los emprendedores*”. Blogspot.  
Consultado: 16 de julio 2016  
<http://inquba.blogspot.pe/2011/06/gaston-acurio-la-nueva-imagen-de-nextel.html>
- Inquba “*Tu mundo. Ahora. La nueva imagen de Nextel*”. Blogspot.  
Consultado: 5 de julio 2016  
<http://inquba.blogspot.pe/2011/10/tu-mundo-ahora-la-nueva-imagen-de.html>
- IPSOS “*Niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana, 2012*”  
Artículo. Consultado: 20 de marzo 2016  
[http://www.ipsos.pe/NSE\\_Lima\\_2012](http://www.ipsos.pe/NSE_Lima_2012)
- Ipsos Marketing Data “*Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil*” Estudio de mercado 2013 (PDF)  
Consultado: 9 de agosto 2016  
[http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/MKT\\_DATA\\_CELUNAUTAS\\_2013.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT_DATA_CELUNAUTAS_2013.pdf)
- Ipsos Public Affairs 2014 “*Estudio de necesidades, expectativas y satisfacción de los usuarios en zonas urbanas y rurales con respecto a los servicios de telecomunicaciones*” Estudio de campo (PDF)  
Consultado: 15 de junio 2016  
[https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Sector\\_telecomunicaciones/Info\\_%20Estadistica\\_Telecom/InformeFinal\\_satisusuario\\_ipsos/index.html#1](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Sector_telecomunicaciones/Info_%20Estadistica_Telecom/InformeFinal_satisusuario_ipsos/index.html#1)
- Jenkins, Henry 2006 *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Keller, Kevin L. 2008 *Administración Estratégica de Marca. Branding* Tercera Edición. México, D.F.: Pearson Education.
- Kelley, Larry D. 2015 *Advertising Media Planning. A Brand Management Approach*. Routledge: New York
- Kotler, Philip 2013 *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson, 2013

- Lecinsky, Jim 2012 *Winning the Zero Moment of truth - ZMOT*. California: Google Kindle Edition
- Macdonald, Emma, Sharp, Byron 1996 *“Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication”*. *Journal of Business Research*. Nueva York, pp. 5-15  
Consultado: 09 de abril 2016  
<https://byronsharp.files.wordpress.com/2008/04/4033.pdf>
- McKinsey Quarterly 2012 *The Consumer Decision Journey*. Mckinsey Company  
<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- McLuhan, Marshall 1996 *Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós
- Montero, Laura 2013 *“Terminología Básica de Marketing Digital.”* [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de:  
<http://es.slideshare.net/lmontero01/terminologa-bsica-de-marketing-digital-12-2013>
- Moro, M. & Rodés, A. 2014 *Marketing Digital*. Madrid: Paraninfo
- Namiranam, Leyla 2012 *The teenager web user*. Decision Analyst Company.
- OSIPTEL 2014 *“Caracterización de la Demanda de Telefonía Móvil en el Perú: 2012-2013”* (2014) Libros Osiptel (Online)  
Consultado: 5 de agosto 2016  
<http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/demanda-telefonía-movil/demanda-telefonía-movil.html#29/z>
- OSIPTEL 2014 *“El Boom de las Telecomunicaciones”*  
Libros Osiptel (Online) Consultado: 23 de julio 2016  
[http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/boom\\_telecomunicaciones/boom\\_telecomunicaciones\\_osiptel.html](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/boom_telecomunicaciones/boom_telecomunicaciones_osiptel.html)
- OSIPTEL 2016 *“Evolución del Mercado de Telecomunicaciones Móviles en el Perú”* Libros Osiptel (Online) Consultado: 24 de julio 2016  
<http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/Evolucion-Mercado-Telecomunicaciones-MovilesPeruOSIPTEL/Evolucion-Mercado-Telecomunicaciones-Moviles-Peru-OSIPTEL.html#1/z>

- OSIPTEL  
2015      *“Nuevo mapa de participación de las operadoras de telefonía móvil”* Reporte Estadístico (Online)  
Consultado: 7 de agosto 2016  
[http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte\\_estadistico\\_n08/reporte-estadistico\\_e8.html#](http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_n08/reporte-estadistico_e8.html#)
- Pérez-Latre, F.  
2000      *Planificación y Gestión de Medios Publicitarios.*  
Barcelona: Ariel
- Performance Marketing Association  
*Modelos de Marketing Online*  
Consultado: 06 de marzo de 2016  
<http://thepma.org/resources/online-marketing-models/>
- Peru.com      *“Conoce los smartphones más caros del mercado (FOTOS)”*  
(2014) Consultado: 6 de octubre de 2016  
<http://peru.com/epic/epicmobile/pesospesadosconocesmartphones-mas-caros-mercado-fotos-noticia-232846-749186>
- Jones, P.Ephron, E.  
1991      *Decaying curve*  
Consultado: 15 de septiembre 2016  
[http://es.slideshare.net/PHD\\_NL/adfolive-phd-media-byron-sharp](http://es.slideshare.net/PHD_NL/adfolive-phd-media-byron-sharp)
- Pol, Andrea  
2005      *Secretos de marcas, logotipos y avisos publicitarios.*  
Buenos Aires: Dunken
- Porter, Michael  
2013      *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada.*  
6ta Edición. Barcelona: Deusto
- Powell, Guy R.  
2008      *Marketing Calculator: Measuring and Managing Return on Marketing Investment.* Singapore: John Wiley & Sons
- Ramírez, Julianna      *“No sólo es un cambio de imagen, sino también de 2011 identidad”* En: conexión esan (Artículo online)  
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/11/22/no-solo-es-un-cambio-de-imagen-sino-tambien-de-identidad/>

- Ros, Vicente  
2008 *e-Branding. Posiciona tu marca en la Red*. La Coruña: Netbiblio.
- Semana Económica  
2015 “CEPAL: La pobreza en el Perú se redujo a 23.9% en el 2013”. Consultado: 26 de julio de 2016  
<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/152658-cepal-la-pobreza-en-el-peru-se-redujo-a-23-9-en-el-2013/>
- Semana Económica  
2014 “Inversión extranjera directa hacia el Perú creció 27% en primer semestre del año [2013] según Cepal”. Consultado: 26 de julio de 2016  
<http://semanaeconomica.com/tema/inversion-extranjera-directa-hacia-el-peru-crecio-27-en-primer-semestre-del-ano-segun-cepal/>
- Serra, Ricardo  
2013 “Calificación de BBB+ incentiva a que la inversión extranjera siga viniendo al Perú o de marca, asoma mucho más” En: El Comercio (web).  
<http://elcomercio.pe/economia/peru/calificacion-bbb-incentiva-que-inversion-extranjera-siga-viniendo-al-peru-noticia-1620100>
- Similar Web  
2015 “Tráfico en la categoría de telefonía 2014” (2do Semestre) En: Similar Web  
<https://www.similarweb.com/>
- Smith, P. & Zook, Z.  
2011 *Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media*. London: Kogan Page
- Somato, Ignacio  
2012 *Marketing Online y Comunicación Digital*
- Stewart-Williams, S., Podd, J.  
2004 “The Placebo Effect: Dissolving the Expectancy Versus Conditioning Debate”. *Psychological Bulletin* Vol. 130, No. 2, 324–340. Consultado: 1 de marzo 2016  
<https://www.psychologytoday.com/sites/default/files/attachments/33284/stewart-williams-podd-2004a.pdf>

- Valdiviezo, Claudia 2014 “*De Nextel a Entel: Detrás de un cambio de marca, asoma mucho más*” En: Semana Económica (online).  
<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/146130-de-nextel-a-entel-detras-de-un-cambio-de-marca-asoma-mucho-mas/>
- Villahermosa, Laura 2015 “*Los desafíos de la disrupción móvil de Entel en Perú*” En: Semana Económica (online).  
<http://tecno.americaeconomia.com/articulos/entel-sale-la-disrupcion-movil-de-peru>

### Herramientas Digitales

Estas herramientas digitales facilitaron el acceso a información cualitativa de la categoría de telefonía móvil en el periodo de interés. Por mi rol de publicista digital a menudo trabajo con estas herramientas que brindan información valiosa para reportes de competencia (campañas online) siendo de gran ayuda para la presente investigación. Se detallan a continuación:

- **AdCuality** <https://adcuality.com>  
Cuantifica el share de impresiones digitales de cualquier sector comercial en un determinado periodo frente a la competencia del sector seleccionado.
- **Admetricks** <http://www.admetricks.com>  
Mide la cantidad de impactos –cantidad de impresiones digitales servidas en una determinada campaña online (Admetricks, 2015)– que se genera en un determinada campaña. También, presenta al *share de medios* que utilizaron los anunciantes en un periodo seleccionado. A su vez, permite visuzalizar la creatividad (banners) de la categoría seleccionada.
- **Similar Web** <http://www.similarweb.com>  
Site que permite analizar el posicionamiento web y fuentes de donde se deriva el tráfico de determinada marca. Entrega información actualizada diariamente.



- **Social Bakers** <http://www.socialbakers.com>

Este site ofrece data de Redes Sociales de cualquier marca de nuestro interés. La información es actualizada diariamente.

- **Facebook para empresas** <https://www.facebook.com/EntelPeru/likes>

Tanto la plataforma Facebook Ads y Facebook Insights sirven para subir anuncios y extraer data e insights que puedan ayudar a analizar la marca seleccionada en el periodo de interés.

- **Google Analytics** <https://www.analytics.google.com/>

Herramienta digital que permite analizar el comportamiento web y sus distintas fuentes de tráfico.

- **Google Trends** <https://www.google.com.pe/trends/>

Herramienta digital de Google que permite analizar la cantidad búsquedas y términos de búsquedas (*Keywords*) en distintos periodos y categorías de interés.

### Lista de Anexos

- **Matrices:** *Recolección de Data, Entrevistas a los especialistas y Resultados Obtenidos.*
- **Guías completas de entrevistas:** Especialistas OMG y Especialistas Entel Perú.
- **Acrónimos:** términos técnicos usados en la presente investigación.



## 1. Matriz Recolección de Data Nextel-Entel. Periodo Junio – Octubre (2014)

Marcas	Antecedentes	Categoría de Telefonía Móvil	Consumidor de Telefonía Móvil	Insights / Telefonía Móvil	Plataformas Digitales (Análisis)	Objetivos de Marca
NEXTEL	Llega al mercado peruano en 1998 el cual solo tenía la presencia de Telefónica y Bellsouth (Osiptel, 2016).	Market Share: Telefónica (62%), TIM (36%) Nextel (1%) (antes de Entel) (Osiptel,2014).	El consumidor optaba por Nextel buscando sueconomía.(Valdiviezo 2014).	“Utilizar Nextel te diferenciaba del resto” (Chiu, 2012).	Facebook: <i>Utilizaba un lenguaje coloquial para atender las consultas de sus clientes.</i>	Antes:Ser líder en el segmento empresarial.(Valdiviezo, 2014).
	Se posiciona en el nicho empresarial (Valdiviezo, 2014).	Claro y Movistar se dirigían al segmento Personas y Nextel solo a Empresas. (Valdiviezo, 2014).	Tenía la opción de elegir entre Postpago y Prepago (recargas) (WebNextel, 2014).	“Nextel es para chamba para el resto tengo lo otro” (Chiu, 2012).	<i>Antes del cambio de Marca: Nextel tenía su página web que era netamente informativa.</i>	Después: Ganar participación de mercado en el segmento Personas (Chiu,2012).
	Sus equipos eran radios de Motorola (Tecnología IDEN). No eran celulares como la competencia. (Valdiviezo,2014).	Claro y Movistar empezaron también a dirigirse al segmento Empresas (Valdiviezo,2014).	Modelos variados de radios Motorola. Algunos tenían diseños personalizados. (Web Nextel,2014).	Slogan: Antes:“El Poder de Hacer” Después: “Tu mundo ahora” (WebNextel, 2014).	<i>Después del cambio de marca: Nextel empieza a aprovechar lasRedes Sociales.</i>	Cambio de marca (logo naranja): promover la digitalización, modernidad(Goytizolo,2012).

	Con el tema de Redes Privadas (RPC & RPM), Nextel no pudo competir. (Valdiviezo, 2014).	Nextel solo basó sus esfuerzos en Lima y desaprovechó la oportunidad de expandirse a provincias en su momento de apogeo (Valdiviezo, 2014).	Tres años después, Nextel ofrece el primer smartphone con función PT (Valdiviezo, 2014).		<i>Nextel tiene su canal de YouTube activo donde se puede ver sus videos de promociones.</i> (Nextel Perú Canal YouTube)	-
	En 2012 hizo un reposicionamiento de marca (Personas) (Chiu, 2012).	Nextel tenía una tecnología obsoleta y con los smartphones perdió mercado. (Valdiviezo, 2014).	-	El cambio de marca proyecta frescura, lo digital (Goytizolo, 2012).	-	-
ENTEL	Entel es el líder en Telecomunicaciones en Chile. Allí compite contra Movistar y Claro (El Comercio, 2013).	Antes de la llegada de Entel solo había 3 competidores: Movistar, Claro y Nextel (Osiptel, 2015).	Entel pretendía dirigirse al cliente de Alto Valor (Postpago) que es la minoría en Perú (Osiptel, 2015).	“La marca Entel reflejaba un buen recuerdo en algunos consumidores ya que en un tiempo tuvimos una marca Entel en Perú” (Collao, 2015).	Administrar y mejorar el POE. Los Medios Propios son digitales: Web, Facebook, Twitter (Pérez, 2015).	Crear un alto Brand Awareness en el mercado peruano (Spencer, 2015).
	Antes de 2013 ya se conocía de la intención de comprar de Nextel (Villahermosa, 2015).	Antes de que Entel entrara al mercado se voceaba el ingreso de Bitel y Tuenti (Telefónica) con lo cual se pasaría de 3 a 5 competidores (Osiptel, 2015).	Entel tuvo en cuenta que el cliente Postpago en Perú tiene un alto poder adquisitivo y reside en su mayoría en el ámbito urbano (IPSOS, 2012).	“En la telefonía móvil peruana se valora la calidad del equipo (terminal) y el plan (economía)” (Gutiérrez, 2015).	Las plataformas debían ser canales de atención al usuario y brindar el mejor servicio de acuerdo a la Visión de la marca (Goytizolo, 2015).	Posicionarse como un challenger y la mejor opción en telefonía (Goytizolo, 2015).

	Entel mantiene una cultura de servicio inigualable en Chile (Goytizolo, 2015).	Entel sabía que entraba un mercado que en mayor porcentaje es Prepago (Collao, 2015).	-	“Para recibir un valor agregado en la telefonía móvil debías pagar más” (Goytizolo, 2015).	La web sería un canal importante para ver los resultados del lanzamiento (Goytizolo, 2015).	Comunicar la marca y ofrecer el servicio/producto siendo cercanos, disruptivos y visibles (Pilares de Entel) (Spencer, 2015).
	El alto nivel de satisfacción de servicio de Nextel motivó la compra de Entel (Collao, 2015).	Claro (México), Movistar (España) habían formado un Duopolio que impedía la competencia (Goytizolo, 2015).	-	“Se elegía un operador telefónico porque no existía una mejor opción no porque este brindara un buen servicio”(Collao, 2015).	-	Quitar clientes a la competencia y aumentar el porcentaje de participación de mercado.(Collao,2015).
	Entel podía ofrecer servicio 4G al igual que Movistar y Claro(Gestión,2015).	Entel no hizo una transición (Nextel-Entel) en su lanzamiento por la poca cantidad de usuarios de Nextel y porque se dirigía al segmento Empresas (Collao,2015).	-	“Vivíamos acostumbrados al mal servicio” (Goytizolo,2015).	-	Bindarle un valor agregado al consumidor peruano(Goytizolo, 2015).



Ejecutivos/ entrevistas	2. Matriz de entrevistas a ejecutivos encargados del lanzamiento (Entel / OMG)							
	Convergencia de Medios				Brand Awareness		Migración	
	Análisis Situacional (Mercado, Consumidor & Medios)	Planificación Medios 360°	Estrategia Digital: Integración & Web	Disruptividad en Medios	Posicionamiento por Pilares	Brand Awareness & Ventas	Objetivo Marketing / Cliente Alto Valor	Disruptividad en Producto
Francesca Goytizolo	“Un mercado acostumbrado a promociones y a precios, un consumidor bien racional buscando qué cosa le sale más barato. Un mercado de “voz”, no tanto de “datos”. Esto último alineado al tema de las Redes Privadas. Diferencias regionales: Perú es un país súper grande y tiene consumidores distintos”					“Logramos primero niveles de Awareness súper altos. Eso hizo muchísima gente empezara a migrar”	“Se decide entrar al segmento de Alto Valor porque a nivel de ingresos es el segmento más relevante. Por ello, la primera etapa fue planificada en el segmento postpago”	

Sebastián Spencer		(Para que un medio forme parte de la estrategia debía) “Obviamente llegar a la mayor cantidad de gente y como éramos una marca nueva tener una frecuencia efectiva lo más alta posible”		“Desde el lado de medios era generar de alguna manera disrupción tanto a nivel de pauta como a nivel de soporte, es decir, el domingo hicimos páginas consecutivas para causar alto impacto (Diario El Comercio Perú)”	“Nos teníamos que mostrar cómo una marca cercana que venía a ponerse del lado de los clientes, teníamos o habíamos investigado que esa era un poco la necesidad” “La compañía tiene una pirámide de valor y dentro de esa pirámide hay algunos pilares que deberíamos asegurar que se cumplieran. Si uno puede ver la pieza (lanzamiento) representa a uno de los pilares (Disrupción)”			
-------------------	--	--	--	--	---	--	--	--

Javier Collao	<p>“Porque detrás de eso teníamos estudios que demostraban que el consumidor estaba totalmente insatisfecho con el nivel de servicio. Para ellos los consumidores hoy la necesidad de Movistar y Claro eran una necesidad básica no eran porque ellos tenían que escoger algo, si ellos tuvieran que escoger no escogerían a ninguno de los dos ¡Tenían qué! Porque les cubría una necesidad, pero el grado de insatisfacción de cliente lo tenía mucho más alto Movistar que Claro”</p>	<p>“Ahí es de donde viene el valor de la convergencia. Recordemos que una cosa es tener una “estrategia 360°” y otra cosa es tener Convergencia. Estrategia 360 lo puedes colocar en un mix donde tú tengas todos los medios que puedas tener, pero ¿cómo logras la convergencia en ello? La convergencia la logras haciendo que cada medio “converse” con otro medio.</p>				<p>“En el lanzamiento teníamos dos públicos: un público que me iba a dar la Salud de Marca que era el total el del lanzamiento (Brand Awareness) y otro que me iba a generar la venta (Postpago).Partiendo de ese entendimiento es que comenzamos a delinear cuál era el consumo de medios de este consumidor (Postpago).Sobre ese presupuesto total comenzamos a darle la prioridad al medio que me iba a ayudar a lograr el objetivo”</p>	<p>“Cuando yo te mencioné esa diferencia entre Claro (Prepago) y Movistar (Postpago) al cliente le quedó clarísimo que en el Lanzamiento lo que tenía que atacar era solamente al “Cliente de Alto Valor”, nuestra mirada solamente en el Lanzamiento fue atacar a este cliente que era el “Postpaguero”</p>	<p>“Entel entraba al mercado a diferenciarse de estos dos monstruos con la Disruptividad y ya la tenían armada desde su negocio porque ya sabían cómo iba a ser su producto, cuál era la oferta de precio que iban a venir a ofrecer: ya la tenían armada. Fueron los primeros que lanzaron en el último modelo que en esa época teníamos (Iphone) a S/. 9 el equipo”</p>
---------------	--	--	--	--	--	---	--	---

Cristhian Gutiérrez		<p>“Se había analizado a la categoría y sabíamos cuánto era lo que invertían anualmente cada una de ellas. El criterio para seleccionar medios viene estudiando el mercado. A raíz de esto es que selecciono mis medios. El cliente estaba interesado en hacer mucho ruido publicitario y eso básicamente lo lográbamos a través de otros medios”</p>	<p>“Lo que ven en la televisión también debería estar en Internet. Debería haber siempre una sinergia entre estos dos medios: lo que yo comunico en televisión, a la vez también poder tenerlo en Internet. Se debe estar en otros medios, porque es un hecho que yo voy a googlear, voy a buscar la marca, como que estar presente ahí, tener fuerte presencia ahí, estar en Redes Sociales lo cual es lo que más ahora están utilizando”</p>	<p>“Teníamos que buscar propuestas diferentes, darnos a conocer, eso logramos desde el primer día de lanzamiento. Tuvimos cinco avisos consecutivos de “página completa” en “El Comercio” y en “Trome”. El hecho que venga una marca y te ponga cinco avisos consecutivos ya te llama la atención. El tema cumbre se viene a dar al momento del lanzamiento en televisión: lo que habíamos visto era hacer un “corte sincronizado”.</p>	<p>“Entramos como una marca que buscaba ser un challenger, rompedora completamente con una estrategia disruptiva e innovadora.”</p>		<p>“Por alineación teníamos que entrar por ese producto que está dirigido a un público de ‘alto valor’, entonces entrábamos a competir directamente con Postpago. Nuestro competidor directo en ese momento iba ser Movistar”</p>	
---------------------	--	---	--	---	---	--	---	--

José Pérez			<p>“Fue interesante, porque creo que dentro de digital era donde se situaba más lo ‘disruptivo’, lo ‘innovador’ e ‘integrador’ entre medios; y esa “integración” entiéndase como esa forma de convergencia”</p>	<p>“La marca ya en sí era disruptiva y distintiva para un mercado ‘duopólico’ y – como lo plasmamos desde medios digitales– esa disruptividad y esa distintividad creo que está en el uso ‘fuerte’ de medios, el ‘alto impacto’ que se generó en compras como el Blast (Google), Log out (Facebook), Tomas de Canal en portales web locales, Masthead en YouTube, es decir, todo esto contribuyó a romper lo establecido”</p>		<p>“El ZMOT &amp; CJM influyen significativamente porque estamos en un negocio de Telecomunicaciones. El ciclo que te dice el ZMOT es que el primer momento de la verdad de PMG no es frente al anaquel sino que hay un momento previo donde ya tú tienes el 90% ó el 70% de la decisión tomada. Ese primer punto es el Digital. Si tú averiguas cómo es el teléfono que quieres comprar, haces toda la investigación, comparas y formas tu opinión me va comprar va ser directamente proporcional a la gente que me conoce (Brand Awareness).El ZMOT sí se incluyó en la estrategia de lanzamiento porque necesitábamos influenciar la compra”</p>		
------------	--	--	---	---	--	---	--	--



Ibelisse Marín	<p>“Una frase que usamos era que el televisor era un miembro más de la familia y ahora pasó a ser un acompañante. Ese cambio y esa evolución de hoy es crucial para tener éxito en una estrategia de medios. Los niveles de atención en Televisión han ido decreciendo año a año. Hay un estudio de Twitter que muestra cómo las personas van generando conversación a lo largo del día y hacen <i>match</i> con la programación de la televisión y ves cómo la conversación se alza en “Prime Time”</p>		<p>“En la medida que tengas mayor oportunidad de que la marca sea vista vas incrementar ese Brand Awareness. La estrategia de Entel en el lanzamiento se basó en Frecuencia y Alcance logrando el objetivo estimado a través de la convergencia. Por un lado, logrando tener el alcance con los medios masivos. Tráfico Directo. Por otro lado, incrementar la Frecuencia y los impactos con la Pauta Digital.</p>		<p>“Al ofrecer productos como equipos celulares está relacionado evidentemente con la tecnología el cual es un pilar de la marca. Entre los pilares de Entel está el tema de Conectividad, Tecnología, Servicio, etc., pero el tema de tecnología es importante reflejarlo no solamente en su calidad de servicio sino también en todas las comunicaciones que la marca realice”</p>			<p>“Yo creo que la marca tenía eso (distintividad). Las ofertas que tenía la marca traían distintividad: el vender un smartphone como el iPhone (4S y 5S) a un bajo costo (al precio de S/.9) es –en esencia y en definición– algo disruptivo y distintivo. Digamos que fue bien fácil hacer eso (lanzamiento), porque solamente era ‘seguir el espíritu de lo que traían’ (Entel)”</p>
----------------	--	--	--	--	--	--	--	---

3. Matriz Objetivos vs. Resultados		
Plataformas / Objetivos	Resultados	Entrevista a los ejecutivos de Entel / OMG
Negocios		
	“El mercado nacional de la telefonía móvil creció a 31 millones 860 mil líneas móviles en el 2014, lo que significa un crecimiento de 6.4% (1 millón 910 mil líneas entre nuevas). Movistar sigue liderando el mercado con 17.3 millones de líneas, América Móvil (Claro) posee 12.5 millones de líneas, Entel Perú llegó a 1.7 millones y Bitel alcanza las 323 mil líneas” (Osiptel, 2015).	“Cuando lanzamos lo cierto era que nadie sabía cuál iba a hacer la reacción del mercado. Todos estaban esperando a ver qué pasaba y en esos meses (octubre-diciembre) superamos con los resultados las expectativas que nos habíamos puesto (estimado): uno de cada dos peruanos que migraron, migraron a Entel” (Francesca Goytizolo)
	“La competencia por captar más usuarios en el servicio de telefonía móvil en el Perú sigue latente gracias a la portabilidad numérica, y la empresa Entel Perú ha sido la más beneficiada, ya que ha ganado 87,078 nuevos clientes” (Gestión, 2015e).	“La primera respuesta que tuvimos fue una respuesta más comercial que de comunicación o de Awareness. Nosotros lanzamos el domingo y ya la semana subsiguiente las tiendas estaban llenas de gente que preguntaba por nuestros productos” (Sebastián Spencer)
	Migraciones Totales (Oct - Dic) “Conforme a las cifras del Osiptel, un total de 166 mil 847 usuarios de telefonía móvil decidieron cambiar de empresa a través de la portabilidad numérica entre julio y diciembre del año pasado. De ese total, Entel obtuvo 87 mil 78 nuevos clientes, es decir un 52,2%” (El Comercio, 2015).	“Entonces el 52% de las migraciones del último semestre de 2014 lo logra Entel, el otro 48% se divide entre Movistar y Claro (Bitel y Tuenti), pero lo importante fue que logramos el objetivo es más superamos lo que realmente pensamos que íbamos a obtener: ese porcentaje no lo tengo en mente, pero no era lo que conseguimos (+87,000) ya que era menos y con llegar a ese monto estábamos bien” (Christian Gutiérrez)
	“Ingreso de una nueva marca de telefonía que marcó un antes y un después en el mercado de las telecomunicaciones, la cual, con una oferta disruptiva, logró el récord de portabilidad en la historia de la telefonía móvil en Perú” (ANDA, 2015)	“¿Qué buscamos desde medios? Frecuencia. Teníamos que repetir ese comercial la mayor cantidad de veces. Todo el Perú debía enterarse que el iPhone estaba S/.9.00. Si lográbamos que todo el Perú se enterara, ellos iban a cumplir sus objetivos (ventas) Se generó una locura y teníamos que hacer un Plan contemplando una posible respuesta (competencia)” (Javier Collao).

Salud de Marca	Brand Awareness ¿Sí?, ¿No? (Oct - Dic)	<b>Arellano Marketing</b> (Sí, se generó Brand Awareness)	<b>GFK</b> (Sí, se generó Brand Awareness)	“Si nos enfocamos en ese periodo (Octubre-Diciembre) de hecho lo que logramos fue más de lo que inicialmente se planificó para un tiempo tan corto, porque al entrar con tanta fuerza logramos primero fue niveles de Awareness súper altos desde la marca. Estos niveles nos permitió de alguna forma generar un movimiento en todo el mercado peruano rápidamente” (Francesca Goytizolo).	
		La campaña de lanzamiento de Entel sí generó Brand Awareness. El Brand Awareness aumentó en 5 puntos porcentuales (5.2%) en diciembre de 2014 respecto a octubre de 2014 (12/10/14), según el Brand Tracking de Oct. a Dic. (Arellano Marketing, 2015)	<i>"El jurado consideró diversos factores, como la encuesta realizada por la consultora GFK, en la que se reveló que Entel tenía los índices de satisfacción más altos del sector a sólo tres meses de su lanzamiento en Perú. Otro dato otorgado por dicha encuesta que contribuyó a la obtención del galardón fue el alto nivel de recordación de marca (53% de awareness) (Economía &amp; Negocios Online,2015)</i>	“Ahora (después de lanzamiento) los resultados son un poco más favorables hacia nosotros, existe una mayor recordación y esto va ir creciendo con el tiempo y conforme se vayan dando también la comunicación de la marca y los productos que puedan salir al mercado” (Christian Gutiérrez).	
		<b>Inversión</b>	<b>Recordación Publicitaria</b>	<b>Tráfico Visitas Totales</b> 3,935,684	
		<b>Televisión</b> 56%	<b>Televisión</b> 97%	No Pagados / Orgánicos	Pagados
		<b>OOH</b> 15%	<b>OOH</b> 24%	<b>3,120,530</b>	<b>815,154</b>
		<b>Periódicos</b> 16%	<b>Periódicos</b> 2%	Visitas	Visitas
		<b>Radio</b> 6%	<b>Radio</b> 2%	<b>Contribuyeron 5 medios (80%)</b>	<b>Contribuyó 1 medio (20%)</b>
		<b>Internet</b> 5%	<b>Internet</b> 1%	OOH,TV, RADIO,CABLE, PERIODICOS, REVISTAS	INTERNET
		<b>Revistas</b> 2%	<b>Revistas</b> 1%		

## Guía de Entrevistas Completas a los Especialistas

### Francesca Goytizolo

*Administradora egresada de la Universidad del Pacífico. Comenzó trabajando en consumo masivo (Belcorp, Unilever y Alicorp). En Diciembre de 2010, ingresó a Nextel como Gerente de Comunicaciones hasta 2013. En ese año, Entel (Teleoperadora chilena) compra Nextel en Perú. Esto dio inicio a todo el cambio hacia la nueva etapa que es actualmente el de competir masivamente con Claro y Movistar ya como Entel Perú.*

*Lo primero que hizo Francesca con su equipo en Entel fue enfrentar una etapa todavía con la marca Nextel (nuevos objetivos). Un año trabajó con la misma marca de Nextel en pro de eliminar las barreras hacia el consumidor, de paso preparaba el terreno para la marca Entel. Otras barreras fueron el tema de “radio” en la mente de los consumidores, estar enfocada únicamente en el segmento “empresas” y ser considerada una marca costosa.*

*En paralelo a la nueva etapa Nextel, planificó con su equipo todo el lanzamiento de Entel. Ese lanzamiento lo trabajó desde Diciembre de 2013. Primero, con una etapa de profundización en el consumidor, en el mercado, en la categoría, entendiendo cuáles eran las oportunidades que existían. Para luego, pasar a una etapa de definición de la Propuesta de Valor de Entel y, después de esto, trabajar toda la parte del lanzamiento de comunicación tanto del lado de publicidad y de medios.*

#### **1. Preguntas respecto al escenario general previo al lanzamiento de marca.**

##### **1.1 Si Nextel no venía bien en el Market Share, ¿por qué se decide adquirir esta empresa de telefonía?**

FG: En realidad la oportunidad para Entel fue poder entrar al mercado peruano –que de hecho resultaba súper interesante para Entel– y el medio fue comprar Nextel que –si bien era una Teleoperadora enfocada en empresas y chica– ya tenía una red instalada, ya tenía una base inicial de clientes. **Era un punto de partida que de hecho facilitaba el ingreso versus entrar de cero.**

Definitivamente, era solo un punto de partida. El cambio que se iba a hacer era de 360°, entonces fue simplemente una forma de entrar más fácil que empezar de cero

ER: Revisando unos análisis (“Análisis Situacional”) y “Trackings de Marca”, estos arrojaron que Nextel –que era el tercer operador en ese momento y bueno la cartera que tenía no era como la de Movistar y Claro– era (una Teleoperadora) chica, pero una marca muy querida.

FG: Sí. Había muchas semejanzas entre un poco lo que era Nextel en Perú (quitando el tema de clientes y de tamaño de empresa) y Entel Chile en relación a valores, principios, prioridades. Básicamente, temas de calidad: Nextel siempre estuvo enfocado en dar un buen servicio, en atender bien a sus clientes –digamos,– a tener altos Niveles de Satisfacción en otra escala.

En Chile, Entel a lo largo de la historia también se caracterizó siempre por enfocarse en calidad: teniendo también los índices más altos de satisfacción, teniendo foco a nivel de herramienta, a nivel de Recursos Humanos en el cliente. Compartían como empresas los mismos valores. Eso incentivó a Entel a comprar Nextel, porque ya partía de una base de cultura (laboral) y de forma de hacer las cosas parecidas.

ER: Los aspectos “Misión” y “Visión”.

FG: Exacto. Ahora a escalas completamente distintas, pero sí había muchas sinergias a ese nivel.

ER: Correcto.

## **1.2 Respecto a la economía peruana previa al lanzamiento, ¿cómo influyó los factores macroeconómicos en la determinación de la estrategia de lanzamiento en ese momento?**

FG: ¿Los factores del Perú?

ER: Sí, en la economía. A grandes rasgos.

FG: De hecho el Perú siempre fue para Entel un mercado atractivo. Primero, porque era un mercado que crecía en cuanto a “Telco”. Económicamente, había habido etapas súper buenas –quizá después ya no tan buenas–, pero **todavía era un mercado en desarrollo: si comparamos “Perú con otros países de la región” todavía tenemos una baja penetración de *smartphones* y de Internet. Todavía había mucho por crecer principalmente en regiones en cuanto a desarrollo tecnológico.**



**El Perú representaba un país en crecimiento y con muchas oportunidades para una compañía de comunicaciones: ¡solamente dos operadores! No como en otros países donde hay cinco o seis (teleoperadores).**

ER: ¡Un duopolio!

FG: **Un duopolio, y sobretodo, un mercado donde había muchas insatisfacciones en cuanto al consumidor lo cual se identificó claramente.**

**El consumidor estaba –justamente por haber crecido ese duopolio a lo largo de los años– acostumbrado a no necesariamente tener un buen servicio, un buena atención, una buena calidad de comunicación. Estaba insatisfecho de alguna forma acostumbrado, pero no contento. Tampoco tranquilo.**

**Entonces fue ahí donde (Entel) encontramos la oportunidad.**

ER: ¡Donde Entel encuentra la oportunidad!

FG: ¡Donde Entel encuentra la oportunidad!

ER: Lo que mencionas es cierto, pero también es de terror: “estábamos acostumbrados”.

FG: Sí. Sí.

ER: Y que el recibo, la letra chica y que nos cuelguen: era parte del día a día.

FG: ¡Era parte del día a día! Solamente lo que teníamos que hacer era hacerle ver a la gente que las cosas no tenían que ser así y plantear, evidentemente, una estrategia que pudiera romper con este *status quo*. De esta manera, poder generar mucho más valor para la gente.

ER: Genial.

### **1.3 Respecto al rubro de Telecomunicaciones, ¿cómo se presentaba previo al lanzamiento de Entel?**

FG: Era un sector con oportunidades y que crecía. Se tenía un mercado de muchos consumidores. Perú representa un mercado grande versus lo que es Chile en cuanto a la cantidad de usuarios.

**Era un mercado –evidentemente– igual, complejo, porque tenías a estos dos monstruos. A lo largo de los años habían “blindado” mucho a sus usuarios básicamente por las Redes Privadas: la RPC (Red Privada de Claro) y la RPM (Red Privada de Movistar). Estas eran las dos grandes barreras a las que tenía que enfrentarse Entel.**

Por otro lado, otro tema crítico era toda la parte de Redes (fibra óptica). Entel tenía que enfrentar este reto de crecer en infraestructura en poco tiempo. El Perú representaba una oportunidad grande, pero (a su vez) un reto muy importante para poder realmente entrar con las condiciones con las que se quería.

ER: Cuando mencionas “Redes” en ese momento se voceaba mucho lo de Bitel (ingreso del quinto operador). Bitel había llegado primero aquí y se enfocó en el tema de infraestructura en provincias ¿De alguna manera lo tenían de cerca (lo analizaban) a Bitel o era un competidor que no les llamaba mucho la atención para cumplir sus objetivos?

FG: **De hecho, Bitel se vio siempre como un competidor más. Tenía una estrategia distinta, porque empezó enfocándose más en provincia y más en prepago.**

**Al inicio nuestra estrategia fue al revés: entrar al inicio enfocándonos en Postpago y luego ir a Prepago, es decir, ir al segmento de “Alto Valor”. Posteriormente, se tenía pensado lanzar (dirigirse) al segmento más masivo.**

ER: El ARPU

FG: ¡Exacto! Finalmente, igual vimos a Bitel como otro competidor y vimos de cerca su estrategia (analizamos).

ER: Genial.

## **2. Preguntas respecto al consumidor de telefonía móvil.**

### **2.1 ¿Qué concepto se tenía del consumidor peruano de telefonía móvil y cómo este influyó en la estrategia de comunicación?**

FG: En realidad Entel Chile podía haber tenido muchos análisis previos antes de la compra, pero lo primero que se hizo cuando ya se ejecutó la compra fue empezar a investigar el mercado local.

Hicimos una serie de investigaciones cualitativas, cuantitativas, en Lima y Regiones, se invirtió mucho en estudios para justamente poder entender al detalle cuál era la realidad del mercado y del consumidor.

**De estas investigaciones sale la oportunidad de tener claro que el consumidor estaba insatisfecho, con mucha desconfianza, ya no creía en la categoría y que evidentemente si llegabas con una opción de valor, servicio y calidad iba a interesarle.**

ER: Genial

### **3. Preguntas respecto a la estrategia de marketing de lanzamiento.**

#### **3.1 Respecto a la competencia, ¿cuáles eran los puntos negativos y positivos a tomar en cuenta para elaborar la estrategia del lanzamiento?**

FG: Lo que te decía antes, yo creo que el principal hallazgo fue que las Redes Privadas eran muy sólidas.

**Si bien eran principalmente desarrolladas (las Redes Privadas) en Postpago, en el mundo prepago las Redes Privadas eran muy potentes, porque el consumidor – finalmente– tenía esta percepción de que si hablaba con su mismo operador –ya sea Postpago o Prepago, tuviera o no RPM o RPC– iba a tener una tarifa más barata.** Tanto Claro como Movistar tienen a sus consumidores completamente “blindados”, por un lado.

**Un mercado muy acostumbrado a promociones y a precios al cien por ciento, un consumidor bien racional buscando qué cosa le sale más barato, buscando la tarifa más barata, las promociones, etc. Por otro lado, un consumidor con mucha desconfianza. De alguna forma insatisfecho, pero acostumbrado.**

**Un mercado –principalmente– de “voz”, todavía no tanto de “datos”. Esto último también alineado al tema de las Redes Privadas.**

**Diferencias regionales al final: el Perú es un país súper grande y tiene consumidores muy distintos en Lima, en el Norte, en el Sur y en el Oriente. Es un tema a considerar dentro de la estrategia.**

**Otro tema principalmente en Prepago que también vimos fue que el consumidor –a pesar de que está muy enfocado en precio, busca la tarifa más barata, etc.– no necesariamente a lo largo del tiempo ha aprendido realmente a saber qué es lo que paga realmente, cuál es su tarifa verdadera.** Identificamos mucha confusión alineado a un tema de falta de transparencia al haber tanta “letra chica”. La categoría terminaba siendo para el consumidor muy confusa sobre todo en Prepago.

**Es un consumidor que no sabe cuánto paga,** porque tiene tantos precios, tantas tarifas y promociones que termina confundido. No necesariamente busca entender realmente qué es lo que está pagando. Tiene esta percepción de que por estar en una Red (Privada) va a pagar menos. Si realmente lo aterriza se da cuenta de que no, pero vive en esta “nube de confusión”.

ER: Genial.

### 3.2 Esta pregunta se responde rápidamente, ¿hay réplica en los procesos de concepción y ejecución del lanzamiento con el modo de trabajo de Entel Chile?

FG: Primero, fue entender el mercado local. Una vez que se entendió el mercado local y cuáles eran las necesidades, las oportunidades, evidentemente lo que vimos fue la forma de hacer las cosas de Entel. La propuesta estratégica de Entel en Chile, ¿funciona o no funciona?, y lo que identificamos es nuevamente que la oportunidad estaba en línea con lo que Entel había trabajado en Chile lo cual era enfocarse en calidad, servicio, atención, en una experiencia distintiva. **Entonces, sí hacía *match* –digamos– esta visión y filosofía de Entel Chile en Perú, pero no porque teníamos que traerla (la filosofía de Entel Chile) sí o sí, sino porque vimos que en el mercado efectivamente existía esta oportunidad.** A ese nivel sí coincidió la propuesta de valor de Entel Chile con lo que se iba a traer acá (Perú), pero definitivamente la estrategia allá es cien por ciento local.

ER: Genial.

### 3.3 En el lanzamiento, ¿por qué se prioriza al consumidor postpago y no al prepago?

FG: **Todo el lanzamiento estuvo planificado por etapas. No es que el consumidor prepago no se haya considerado sino que estaba en otro momento. Siempre estuvo planificado.**

ER: ¿Este año? (2015)

FG: Claro, exactamente. Se decide entrar al segmento de “Alto Valor” porque a nivel de ingresos es el segmento más relevante y porque –de alguna forma– empieza a *mover hacia abajo* al resto de la gente.

**Por ello, la primera etapa fue planificada en el segmento postpago donde –de alguna forma– lo importante es lograr posicionarse como un operador de calidad, de servicio, de experiencia que –finalmente– son los pilares transversales de la estrategia de Entel.**

**Luego (se tenía pensado) entrar al segmento masivo, pero ya habiendo posicionado la marca como una de valor donde la gente no estuviese buscando solamente precios sino servicio y calidad. Desde un inicio se planificó dos etapas.**

ER: Genial.

#### 4. Preguntas sobre los objetivos estimados a cumplir en las plataformas Marca, Negocio y Mix de Medios en el lanzamiento (Periodo Octubre - Diciembre)

##### 4.1 ¿Cuáles fueron los objetivos de marketing a lograr en cada plataforma? ¿Se llegaron a alcanzar?

FG: ¿A lo largo de estos meses?

ER: Claro. Desde el mes de Octubre (lanzamiento) a Diciembre, porque también (el análisis del caso) llega a esa fecha.

FG: De hecho es un plazo súper corto en cuanto a medición de objetivos. Nosotros planificamos los objetivos a un año, no a un mes (o meses). Si nos enfocamos en ese periodo (Octubre-Diciembre) **de hecho lo que logramos fue más de lo que inicialmente se planificó para un tiempo tan corto**, porque **al entrar con tanta fuerza logramos primero fue niveles de Awareness súper altos desde la marca.**

**Estos niveles nos permitió de alguna forma generar un movimiento en todo el mercado peruano rápidamente. Eso hizo que –pensando ya en Objetivos de Negocio (Postpago) que era el objetivo inicial– muchísima gente empezara a migrar (a Entel). De alguna forma lo que hicimos fue acelerar todo el proceso de ‘Portabilidad’ (cambiar de operador telefónico sin cambiar de número móvil) que era como un eje clave dentro del mundo postpago y que –hasta ese momento– no se había comunicado con fuerza, porque tanto ni a Claro ni a Movistar les convenía.**

**Lo que nosotros hicimos es entrar con una fuerza muy grande a Postpago Portabilidad, porque lo que nos interesaba realmente era “jalar” a clientes de la competencia de “Alto Valor” que vinieran con su número a Entel.**

Cuando lanzamos lo cierto era que **nadie sabía cuál iba a hacer la reacción del mercado.** Todos estaban esperando a ver qué pasaba y en esos meses (octubre-diciembre) –digamos la reacción– **superamos con los resultados las expectativas que nos habíamos puesto (estimado).**

ER: ¡Rompieron el *status quo*!

FG: **¡Completamente! Rompimos el *status quo* y generamos un movimiento y un boca a boca (word of mouth) muy muy grande** y que era el reflejo de lo que habíamos identificado: insatisfacción y necesidad de tener a alguien más que te permitiera salir de uno o el otro, (salir) del Duopolio (Movistar y Claro).



ER: Se hizo la promoción y era –casi hasta ese momento– inconcebible que un producto como un iPhone (4S o 5S) pueda costar S/. 9. Dije qué genial le quitaron clientes a la competencia, le dieron algo bueno al consumidor peruano y empezaron a batallar poquito a poquito con su nueva cartera de clientes.

**En ese momento también leí un artículo en Gestión que mencionaba que del número de migraciones que había habido en el periodo de (julio) 2014 a mayo 2015 Entel obtuvo el 50% (aproximadamente) del total de migraciones (440,172).**

FG: Sí. Uno de cada dos peruanos que migraron, migraron a Entel.

ER: ¡Le quitaron la cartera de clientes a Claro y a Movistar que también se lo tenían merecido en cuestión de servicio!

FG: Digamos que existía la oportunidad. **Lo que hicimos fue traer –por primera vez– equipos de alta gama a precios asequibles que era algo posible, pero que no se iba a dar ¡La competencia no tenía porque traer tanto valor! (no se veía obligado).**

ER: Yo escuche comentarios de consumidores de que *si Entel lo puede dar quiere decir que estas Telco (Claro y Movistar) también pueden, entonces por qué no me lo dieron antes.* Se sintieron estafados y recién vieron la careta.

FG: Exacto. **Justamente lo que logramos es cambiar las reglas de juego en el mercado peruano y hacerle ver a la gente que podía tener mucho más valor de lo que había podido tener a lo largo de la historia.**

ER: Genial.

#### 4.2 ¿Qué característica tuvo el contenido de la comunicación del lanzamiento?

FG: Se buscaba un poco mostrar esta “nueva opción” (Entel). Lo que se hizo fue *una comparación de cómo se va moviendo el mundo animal que va buscando migrar hacia lugares mejores.* Lo que mostramos en la campaña de lanzamiento fue estos migradores y esto lo relacionamos a la situación del mercado donde todos teníamos la posibilidad de migrar hacia algo mejor.

**Quisimos hacer algo distinto que mostrara un poco lo que Entel venía a hacer en el Perú. Esa fue la campaña inicial.**

ER: ¡Claro, el spot de los diferentes perfiles de personas en Perú y Lima!

FG: Y de distintas zonas del Perú, también.

ER: Genial. (Pasamos a hablar de Disrupción)

### 4.3 Un iPhone a S/.9 es una cosa –digamos– distinta, pero disruptivo e innovador a la vez ¿Estos atributos fueron importantes en el lanzamiento?

FG: Sí, totalmente. Todo pilar para la marca (la marca Entel se sostiene en Pilares) el **pilar de ser desafiante** (“Ser desafiante” es un pilar que sostiene la marca) es clave que se mantiene cuando hacemos las cosas en Entel desde todos los frentes.

ER: Genial.

### 4.4 ¿Por qué se tuvo al Brand Awareness como uno de los objetivos del lanzamiento? ¿Qué buscaban específicamente?

FG: De hecho la primera etapa del lanzamiento estuvo enfocada en el segmento postpago. Lo que buscábamos –de alguna forma– era generar un conocimiento rápido y por eso hicimos esos niveles de inversión.

Justamente esta nueva opción venía a cambiar las reglas del juego en el mercado peruano...

ER: ¿Un challenger?

FG: Totalmente. Venía a retar a este duopolio y a traer una propuesta de valor tangible, real y de mucho más valor para el consumidor. Esta fue la primera etapa, digamos.

La segunda etapa en el 2015 fue entrar al mercado prepago. Este es un mercado mucho más grande, mucho más masivo y con otro tipo de retos.

## 5. Preguntas Post-Lanzamiento sobre Planificación de Medios.

5.1 La siguiente pregunta se desliga de la anterior ¿Qué aprendizaje generales dejó (el lanzamiento de marca) para el POE (Paid, Owned, Earned Media - Medios Pagados, Propios y Ganados) y cómo se maneja actualmente (post-lanzamiento)?

FG: De arranque no sabíamos cuál iba a ser la reacción general de los medios (POE de Entel).

La estrategia fue súper agresiva: el 360° de los medios, todo el tema de digital, el retorno por “PR” (Relaciones Públicas) y otro tipo de medios ya no pagados tampoco los teníamos tan claro al inicio.

En sí fue la primera vez que armamos una plataforma digital potente que en la etapa “Nextel” no la teníamos. **Al inicio tuvimos problemas, porque se cayó la web de hecho que hubo un atentado en el día del lanzamiento.**

ER: ¡Eso fue porque mucha gente migró! No se lo esperaban ...

FG: Hubo dos efectos: la cantidad de gente que entró y, por otro lado también, reacciones de la competencia directas...

ER: ¿Sabotaje?

FG: **Sí. Tuvo que venir todo un equipo de afuera, porque el servidor estaba permanentemente atacado** y se tuvo que cambiar toda la plataforma a otro servidor. Hubo como que toda una etapa –al inicio– de aprendizaje, porque no sabíamos la reacción en general de la gente y de los medios (POE).

Tuvimos un par de semanas –desde que lanzamos– de ajustes desde todos los frentes para un poco estabilizarse y seguir avanzando sin tantos riesgos.

ER: En líneas generales, al momento de lanzar, ¿ya contemplaban que los medios propios, pagados y ganados eran una buena opción para ustedes a lo largo de lo que querían aquí en Perú?

FG: Sí, totalmente. Era parte de la estrategia desde el día uno.

ER: Genial.

## 5.2 ¿Cuál es la personalidad de marca que quiso introducir Entel?

FG: **Entel es una persona joven, alegre, desafiante, positiva, que viene a acercarse a las personas.** Buscamos ser una marca con la que cualquiera se puede identificar, que **la puedan ver como un amigo suyo**, que hace las cosas que hace un amigo tuyo y que vive un poco entre la gente. **Una marca como que súper “aterrizada”** (que comprende las necesidades del mercado) y que sí viene a desafiar el mercado, a cambiar un poco las cosas de alguna forma.

**El rol que tenemos es del “héroe”** muy cercano que viene a traer soluciones, a ayudarte a vivir mejor y a estar mejor conectado.

ER: Genial.

## 5.3 Francesca en lo personal, ¿cuál fue el valor diferencial en el lanzamiento en líneas generales (Marca, Producto y/o Estrategia de Medios)?

FG: ¿A nivel personal o cómo marca?

ER: Como marca.

FG: ¿Cuál fue el diferencial?

ER: El iPhone, el corte único sincronizado, la parte de medios (estrategia) ...

FG: **Yo creo que no fue un solo factor, porque fueron muchos...**

ER: En cuestión de medios, digamos.

FG: **A nivel de medios yo creo que fue entrar de manera agresiva desde el día uno logrando –digamos– en poco tiempo tener un alcance muy alto y generar finalmente este “boca a boca” de forma muy rápida. Lo que se generó fue mucha bulla en pocas semanas tanto a nivel de medios, como de prensa y autoridades.**

**Logramos generar –digamos– un conocimiento rápido...**

ER: ¿Multimedios?

FG: ¡Multimedios! Conocimiento que permitió de la noche a la mañana: uno, que Nextel quedara en el pasado, porque de hecho...

ER: ¡No se hizo una transición exacta Nextel a Entel! Nunca se mencionó nada al respecto.

FG: Definimos que la estrategia era empezar con una marca nueva, de cero, pero igual y evidentemente había un riesgo que se relacionara a Nextel con Entel y que las barreras que teníamos en Nextel (desfase tecnológico, precios altos, etc.) se trasladaran a Entel (la marca nueva). Creo que uno de los retos más grandes que logramos fue realmente aparecer como una marca nueva, de cero, y que la “historia Nextel” –con sus barreras de tecnologías del PPT (Push to Talk-Red IDEN), de una marca orientada a empresas– desapareciera de la noche a la mañana.

Nos enfocamos en la **estrategia del “Big Bang”** que es como empezar de nuevo, todo como una marca nueva y de hecho con mucha potencia en el lanzamiento.

ER: Genial.

5.4 ¿Ustedes seleccionaron a Digital por ser importante y porque la gente lo necesitaba ya que venía como un challenger? ¿Digital apuntaba a eso?

FG: **En verdad desde el inicio vimos a digital como una plataforma clave para el desarrollo de la marca** en distintas etapas.

Al inicio obviamente la forma más completa de darte a conocer es a través de tu mismo sitio (página web) donde la gente finalmente busque toda la información necesaria de la marca y donde –en un solo lugar– tengas todo lo necesario que el cliente necesita saber. **Evidentemente, teníamos un objetivo claro de que la gente fuera a nuestra web y ese fuese el eje de información de toda nuestra propuesta.**

ER: ¿Ligado también con el iPhone?

FG: ¡Evidentemente ligado también a una estrategia mobile relevante, porque también estábamos dentro del sector!

ER: Era lo que estaban proponiendo, también.

FG: ¡Exacto!

## **6. Preguntas respecto al concepto “Marca” que se manejó en el lanzamiento.**

### **6.1 Dejando de lado por un momento lo académico y solo basándote en tu experiencia, ¿qué es una marca para ti?**

FG: Una marca en realidad es un resultado. Es un conjunto de elementos, resultado del trabajo no solamente de marketing sino de toda la empresa. Hacia afuera –si quieres– implica un logo, un estilo, un tono...

ER: La punta del iceberg, digamos.

FG: ¡Exactamente! Es la punta hacia afuera. **Una marca realmente refleja el trabajo de toda una organización** sobre todo en un sector de servicio donde finalmente no solo es un producto que se compra, se consume y se acaba, sino que implica una **relación a largo plazo con sus clientes**.

Una marca es la parte tangible, pero de todo un trabajo 360° diario con mucho foco en el cliente, con mucho esfuerzo en que finalmente la propuesta de valor se cumpla. Para mí esto es clave. Para una marca lo principal es tener una propuesta de valor clara y real que finalmente lo que prometamos se cumpla.

ER: Muchas gracias Francesca por tu tiempo. Totalmente agradecido.

FG: Gracias, cualquier duda me la haces saber.

ER: Otra vez. Mil gracias.



## Sebastián Spencer

*Publicista de profesión egresado de la Universidad del Pacífico (Chile). Jefe de Publicidad y Medios en Entel Perú hace un año y medio. Trabajó para Entel Chile por un periodo de siete años y tras rendir con frutos esta etapa es invitado a participar del nuevo proyecto el cual fue el lanzamiento de Entel en Perú.*

1. ¿Por qué no existió publicidad alguna que comunicara “Nextel ahora será Entel”? (Ejemplo: TIM a Claro, Telefónica a Movistar) ¿Formó parte de la estrategia de lanzamiento de Entel?

**SS: Se dio básicamente porque sentíamos que no era necesario hacer un paso o una mirada hacia atrás,** entonces obviamente la propuesta de la compañía tenía que ver más con la tecnología 3G todo lo que es celulares y sentíamos que Nextel tenía un poco ese posicionamiento más que el dispositivo de radio y como introducción sentíamos que era más valioso para la gente empezar desde cero una nueva marca más que ser una transición.

2. ¿Cuáles fueron los objetivos publicitarios más importantes en el lanzamiento?

**SS: Desde el lado de comunicación nos teníamos que demostrar cómo una marca cercana que venía a ponerse del lado de los clientes,** teníamos o habíamos investigado que esa era un poco la necesidad. **Desde el lado de medios era generar de alguna manera disrupción tanto a nivel de pauta como a nivel de soporte,** es decir, el domingo hicimos páginas consecutivas para causar alto impacto (Diario El Comercio), nos tomamos la franja de las nueve de la noche. Eso básicamente.

**ER:** El corte único sincronizado el cual consistía en que si cambias de un canal a otro (zapping) igual veías la publicidad del lanzamiento de Entel.

**SS:** Sí, claro.

3. Aspectos estratégicos publicitarios:

- 3.1 ¿Qué característica debía tener la comunicación del lanzamiento? (Amigable, fresca, etc.) y ¿por qué este perfil?

**SS: La compañía tiene una pirámide de valor y dentro de esa pirámide hay algunos pilares que deberíamos asegurar que se cumplieran.** Si uno puede ver la pieza

representa a uno de los pilares. **Uno es el pilar de la disrupción**, es decir, está puesta bien fantástica donde las personas “*migraban*” y “*volaban*” y casi era como una analogía a una “*migración animal*” respondía a eso que tenía que ser cercana la comunicación y ahí se cuidó mucho el perfil y la **características del pueblo peruano**.

ER: **Los *insights***, básicamente

SS: Sí. **Tuvimos cocineros, amas de casa, jóvenes. Fue cercano, disruptivo y se mostró una actitud positiva que es de alguna manera esta invitación a migrar a la compañía.**

3.2 Para que un medio forme parte de la estrategia qué “exigencias” debía cumplir (Alcance, Frecuencia, etc.)

SS: Obviamente llegar a **la mayor cantidad de gente** y como éramos una marca nueva **tener una Frecuencia efectiva lo más alta posible**. Hay distintos medios que te apoyan con eso.

ER: Alcance y Frecuencia.

SS: **Alcance y Frecuencia.**

3.3 ¿Por qué se tuvo al Brand Awareness como uno de los objetivos del lanzamiento?

SS: La primera respuesta que tuvimos fue una respuesta más comercial que de comunicación o de Awareness. Nosotros lanzamos el domingo y ya la semana subsiguiente las tiendas estaban llenas de gente que preguntaba por nuestros productos pero, el Top of Mind y **el Awareness se va construyendo a lo largo del tiempo, no fue inmediato.**

ER: Fue un “previo a ...”, digamos. Una estrategia que diera para que más adelante se siga construyendo.

SS: **Es que es un objetivo a mediano y/o largo plazo, todavía estamos trabajando sobre eso aún más de una año y medio de lanzada la marca.**

3.4 ¿Los medios seleccionados colaboraron con la construcción Brand Awareness estimado?

SS: Yo te diría que algunos medios que sí y otros no tanto. **Vía pública, Televisión, Radio son los medios que la gente más reconoce que haya visto nuestra publicidad.**

3.5 ¿La Disrupción e Innovación como atributos fueron importantes en el lanzamiento?

SS: **En una gran medida porque nos enfrentamos de alguna manera a un conocimiento cero de la población y encima teníamos la barrera a su vez del conocimiento del Top of Mind de Claro y Movistar, el conocimiento de marca, el conocimiento de las empresas en cuanto a la inversión, a los medios...**

ER: Al Duopolio que había...

SS: Claro. Para nosotros era clave y así fue. Si uno ve un poco la curva TRP's (Target Rating Points) en la semana de lanzamiento en las tres campañas que tuvimos en el lanzamiento y las dos de "Voz ilimitado" y "Iphone" (campañas) creo que **esa semana tuvimos más de 1000 TRP's es como un pico muy muy fuerte que yo creo que todavía no se ha dado en la industria.**

3.6 El *Know How* de Entel Chile se replicó en el lanzamiento de Entel en Perú (Visión, Misión o cosas que se han sacado del lanzamiento de Chile y se han querido implantar en el lanzamiento de Perú)

SS: En términos de comunicación muy específicamente no tanto para el lanzamiento, pero sí hay una constante alineación en cuanto a mejores prácticas, a indicadores de marca, de mercado, etc. Sí, nos reunimos mensualmente una vez aquí en Lima con los principales gerentes de primera línea de Chile para ver los principales indicadores de cada área. Es un trabajo continuo...

ER: Correcto

4. Objetivos Estimados vs. Resultados Obtenidos del lanzamiento.

4.1 Respecto a las variables e indicadores: plataforma Salud de Marca ¿En términos generales se logró alcanzar el Brand Awareness estimado?

SS: Los objetivos de Top of Mind si bien lo obtuvimos en el Brief no era nuestro objetivo primario, **lo que sí estamos viendo es el Awareness, es decir, que te conozcan y sí teníamos un objetivo (Porcentaje) y sí se está cumpliendo.**

ER: Genial. En recordación de la categoría Top of Mind, digamos ¿no entraba en el objetivo de ustedes?

SS: En este momento -si bien lo monitoreamos- no es un objetivo que lo priorizamos, pero sí lo tenemos de cerca.

5. Post lanzamiento de marca ¿qué *learnings* generales dejó en cuestión del POE y cómo se maneja, actualmente, y cómo se manejará en un futuro?

SS: **Sí, yo creo que toda campaña ya sea a nivel medio, alta o básica tiene que tener un 360° ahora el 90% de ese esfuerzo viene de los pagados entonces lo otro es un complemento donde tiene que estar un foco en los medios que tú pagas.**

ER: Por último, ya con todo la experiencia que tú manejas ¿cómo defines una marca?, pero no con los libros sino con tu experiencia nos puedes decir ¿qué es una marca ? ¿cómo debería ser una marca para ti?

SS: **Una marca es alguien que genera un vínculo emocional con los consumidores, que se acerque, que los entiende, que los seduce, que los informa, pero en una palabra es crear un “vínculo” que te prefieran, que se genere un buen boca a boca, que sean leales como varias aristas. Eso es para mí una marca.**

ER: Agradecerte por la entrevista y por este lujo que hemos tenido.

## **Javier Collao Rojas**

*Publicista de profesión egresado de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega. Trabajó en OMD (Central de Medios) diez años desenvolviéndose como Director de Planeamiento Estratégico. Su implicancia en el lanzamiento recae en el diseño de la estrategia para la marca, para ello trabajó directamente con el Director de Planificación de Medios de la cuenta Entel en OMG y realizó coordinaciones directamente con Entel Chile.*

### **1. Preguntas respecto al contexto previo al Lanzamiento de Marca**

1.1 ¿Cómo era el escenario (consumidor de telefonía móvil, rubro de telecomunicaciones, etc.) al que se enfrentaban?

JC: De hecho el trabajo previo con Entel, Entel se lanza aquí en el último Q (Q4) del año del año pasado (2014), pero fue mucho más la etapa previa. La etapa previa en realidad empezó casi antes un año antes. Nosotros teníamos que darle al cliente un entendimiento de cómo venía el mercado de telefonía desde Medios para esta gran introducción que ellos querían hacer aquí por esa razón el previo para nosotros fue en realidad un trabajo de casi un año. Hicimos un documento que desde nuestro lado lo llamamos “Análisis Situacional” que básicamente describía cuál el panorama de medios dentro de la categoría de telecomunicaciones y te daba el frente de todos los medios: TV, Digital, OOH, Prensa y Radio para dimensionar en qué entorno estaba entrando la marca, cuál era ese nivel de ruido que estaban haciendo los más fuertes en este caso Movistar y Claro.

ER: ¿Un “Duopolio”?

JC: Sí, aunque detrás del ingreso de Entel también se daba el ingreso de otras marcas: Bitel, Tuenti más fuerte. La dimensión de estas se presumía que eran más chicas que Entel propiamente, el cual manejaría un lanzamiento más grande. Por ende era importante entender por dónde estaba ese previo. Nosotros hemos tenido que ir hasta Chile. Nosotros hicimos todo el caso aquí en Perú.

ER: ¿Hay una réplica de Entel Chile en el lanzamiento de Entel en Perú?



JC: Correcto. Se la tuvimos que ir a presentar al cliente de Entel allá en Chile para que puedan entender todo el panorama por eso razón es que te comento que todo este trabajo se hizo un año atrás y dentro de eso ver oportunidades desde Medios porque independientemente que nosotros no teníamos un brief en la mano aún porque ellos aún no se habían proyectado objetivos de lanzamiento ni nada nosotros teníamos que darle un panorama de este previo que tú me estás preguntando, entonces ¿cuál era el resultante de este situacional? Primero, que este mercado era mucho de Producto esta categoría era más de producto no es tanto de Imagen y al ser de Producto había claras diferencias entre lo que hacía un Movistar y lo que hacía un Claro.

Un Movistar en ese momento previo al lanzamiento estaba en un producto muy orientado a Postpago, mientras que Claro a nivel de producto estaba muy orientado a Prepago eran dos mundos totalmente diferentes. No es que en ninguno de los dos dejara de hablar al prepagiero o al postpagiero lo hablaban pero era clara diferencia de que la inversión mayor de Claro era Prepago y la inversión mayor de Movistar era Postpago.

ER: Pareciera que hubo separación de mercados para que cada uno se dirigiera a un producto determinado y estar tranquilos.

JC: Sí. Este mercado de Telecomunicaciones de por sí es un mercado mucho más prepagiero que postpagiero. El mercado se mueve mucho más por el “Pre” eso es lo que te genera el volumen, pero de hecho el gran valor o el cliente de alto valor lo encuentras en un postpago. Entonces para ese momento nosotros no sabíamos cómo es que quería entrar Entel. No sabíamos si Entel quería entrar a un Prepago o Postpago, lo único que le estábamos dando era el panorama completo, pero nosotros también sabíamos que desde medios una de las guerras que íbamos a tener con estos dos grandes monstruos iba a ser la compra de medios. Tú te ibas a cualquier medio y ellos tenían invadido todo, tenían comprado todo entonces en ese sentido cómo tú podrías abordar una estrategia y una compra para Entel si prácticamente la competencia tenía cubierto todos los Auspicios, tenía cubierto todos los medios, entonces ese era un reto para la agencia bastante alto y nosotros lo transparentamos tal cual. Le hicimos el panorama al decir “señores todos los Auspicios han sido cubiertos por Movistar y Claro” y hacer ese análisis te lleva inclusive a darte cuenta de que había sociedades: un Movistar muy atado a un “Canal”, un Claro atado a otro

“Canal”, un canal “virgen” que no tenía Auspiciador, desmenuzar ese tipo de análisis en el previo le dio una mirada mucha más clara a Entel para que ellos tuviesen claro cuáles eran los objetivos que tenían que entrar con mayor claridad a Perú.

¿El mercado era muy competitivo? Sí. No sabíamos inclusive el presupuesto con el que íbamos a abordar porque hasta ese momento tampoco teníamos tan claro el número, sí sabíamos que nos íbamos a enfrentar a dos monstruos de presupuesto pero que no era imposible entrar ¿Por qué? Porque detrás de eso teníamos estudios que demostraban que el consumidor estaba totalmente insatisfecho con el nivel de servicio de hoy. Para ellos (los consumidores) hoy (hasta antes que apareciera Entel) la necesidad de Movistar y Claro eran una necesidad básica no eran porque ellos tenían que escoger algo, si ellos tuvieran que escoger no escogerían a ninguno de los dos, tenían ¡qué!, porque les cubría una necesidad, pero el grado de insatisfacción de cliente lo tenía mucho más alto Movistar que Claro. Me imagino porque Movistar arrastraba la mala imagen de Telefónica, todo el servicio que siempre ha tenido Telefónica, es decir, toda esa imagen mala la arrastró Movistar. Cuando se levantaba información acerca de la insatisfacción en telefonía era mucho más Movistar que Claro el cual está visto como innovador mientras que Movistar estaba visto como “clásico”; Claro estaba visto como una empresa que daba más cambios constantes mientras que Movistar daba cuenta de tener clientes insatisfechos (“llamo y no me solucionan los problemas”, etc). Era clara diferencia que pudimos entender en este previo el cual le sirvió a Entel muchísimo y cabe aclarar que nosotros (OMG) no teníamos ni presupuesto, ni brief ni tampoco un objetivo claro, simplemente era poner sobre la mesa de discusión ¿cómo abordar el tema? y tanto agencia como a cliente nos ayudó porque sabíamos a qué mercado estábamos entrando: “¿mercado competitivo?” -sí, lo sabíamos- ; lo que no sabíamos era: “¿dónde apostar?”, este análisis situacional nos ayudó a entender por dónde venía la apuesta.

ER: Recapitulando: teníamos un entorno con dos competidores principales con puntos positivos y débiles a la vez; posicionado Movistar como Postpago, Claro como Prepago, los dos con ciertas dificultades en el tema (servicio al cliente) y si una persona tenía celular era porque tenía que tenerlo más no por una fidelidad hacia Movistar o Claro y el mercado ofrecía una “oportunidad de negocio” , claramente.

## 2. Preguntas respecto al nuevo ecosistema de marca

### 2.1 Digital: ¿Cuál es la influencia de la ola digital en el ecosistema de marca?

JC: Nosotros ya desde el situacional ya habíamos descubierto que los medios digitales eran muy importantes en la categoría. Movistar y Claro tenían bien desarrollado su tema digital, el tema de Redes Sociales muy bien estructurado, el tema del community manager muy bien manejado, el tema de la compra de digital también estaba muy fuerte, entonces si ya por ese lado ya digital mostraba que había mucho protagonismo en la categoría también era importante identificar que el consumidor de telefonía de por sí había evolucionado y no solo de telefonía, el consumidor peruano ha evolucionado, hay estudios que muestran hoy que el consumidor mínimo consume dos pantallas. Entonces ya con esto tienes otra forma de ver el manejo de medios es ahí donde la Convergencia comienzan a encontrarse como un gran valor.

ER: Cuando hablamos de “dos pantallas mínimo” nos referimos a Smartphones, Tables, Laptops, ¿cierto?

JC: Correcto. Ahí es donde empiezas a entender que el consumidor comienza a comportarse de manera distinta, entonces si tú estás teniendo un consumidor cada vez más fuerte consumiendo televisión y en paralelo viendo su celular o agarrando su tablet viendo televisión por su tablet y agarrando su celular ...

ER: ¿Tiene mayor información?

JC: Primero, tienes más vías de conexión con él; segundo, tienes mucho más oportunidades de cómo llegar con el mensaje a él, pero también es verdad que tienes mayor exigencia de él hacia ti, porque el brother se vuelve mucho más exigente en el contenido que quiere y no quiere ver. Entonces para nosotros Digital fue un Pilar dentro de la estrategia. Haber hecho ese situacional hizo que Entel entendiera que Digital era importante.

Tú sabes que básicamente lo que hizo Entel fue comprar a Nextel.

ER: Exacto.

JC: Nextel era una empresa muy en nichada en el sector empresarial no atacaba al target de “personas” y adicionalmente muy atacado en el rubro de “radio” tanto así que Nextel no era visto como empresa de telefonía.

ER: En ese momento, tenía entendido, que venía muy mal en el market share, venía con porcentajes muy bajos y Entel apuesta por comprar a Nextel a pesar de haber mostrado un desfase tecnológico.

JC: Correcto. ¿De dónde venía la oportunidad como negocio? Primero, nosotros nunca hicimos un lanzamiento donde le digamos al consumidor: “ahora Nextel es Entel” para arrancar de ahí. Nunca hubo una comunicación en como sí la tuvo Claro cuando pasó de TIM a Claro y dijeron “ahora TIM es Claro”. Nosotros nunca tuvimos esta transición ¿Por qué? Por lo que tú acabas de comentar: el market share de Nextel era tan pero tan bajo que - y ese “tan bajo” estaba en nichado en Empresas- que no era necesario decirle que “ahora Nextel es Entel”, porque Entel entraba a atacar un rubro que Nextel no había atacado que era “Personas” por ende para ellos era una nueva marca que había entrado.

¿Por qué lo vieron como oportunidad? El nivel de satisfacción, por más que haya sido el negocio chico, el nivel de satisfacción de clientes y de fidelidad que mostraba Nextel aunque no lo creas era tan fuerte que inclusive en algunos indicadores superaban a Movistar y a Claro.

ER: En Nextel recuerdo que cambiaron al logo naranja y tocaron un sector muy chiquito de personas siempre manteniendo, pero no logró sus objetivos.

JC: Lo que ocurre es que en ese momento ya se sabía de la compra de Entel. Ya Nextel sabía de la compra, lo que estaba haciendo Nextel en ese momento es dar los primeros pasos de dirigir la estrategia, ya que la compra formó parte de esta. Nextel ya sabía que en algún momento iban a cambiar a Entel, pero como este último venía a atacar “Personas” lo que hizo básicamente Nextel es hacer una transición a dirigirse a “Personas” y comenzar a decirle a sus consumidores “ya no soy radio ahora soy equipo”.

ER: Entonces de hecho esto hizo que varios de su cartera de clientes que tenían radio migraran a equipos de celular ya que era muy limitado usar los equipos iDEN.

JC: Correcto. Pero hasta ese momento no tenían las promociones disruptivas con la que Entel entró por esa razón lo único que tenían era solamente *oye por si acaso ahora mírame soy “Personas”* para que así el choque no sea tan fuerte, pero sí es verdad que no justificaba poder hacer una campaña de cambio.

Ahora el rol de Digital como te mencionaba era el eje principal para toda la Estrategia y ha sido muy bien recibido por el cliente porque finalmente ellos vinieron también con todo el bagaje y experiencia que tienen en Chile: el manejo de Redes Sociales, el manejo de Web y de todo el lanzamiento. La campaña inclusive se lanzó en Digital antes que en medios masivos.

## 2.2 ¿Cómo influye en la estrategia que el consumidor actual de medios sea ‘multipantalla’ y ‘multicanal’?

ER: Entonces con esto tenemos que la influencia en la estrategia del consumidor actual se da porque este consumidor es ‘Multipantalla’ y ‘Multicanal’.

JC: Exacto, actualmente el comportamiento del consumidor es multicanal y multipantalla y eso hace que la exigencia del mix de medios también varíe.

ER: Entonces no solo se va por la importancia de Digital sino también en la Estrategia se incluye a Digital.

JC: Correcto. Ahí es de donde viene el valor de la convergencia. Recordemos que una cosa es tener una “estrategia 360°” y otra cosa es tener Convergencia en Medios. Estrategia 360° lo puedes colocar en un mix donde tú tengas todos los medios que puedas tener, pero ¿cómo logras la convergencia en ello? La convergencia la logras haciendo que cada medio converse con otro medio para que el consumidor realmente pueda encontrar ese link en que cualquier medio que él se pasee pueda ver ese mensaje, eso es lo más difícil a veces de conseguir en esa convergencia.

## 3. Preguntas sobre los conceptos que se manejan en la presente investigación

### 3.1 Planificación de Medios: ¿Qué se entiende por Planificación de Medios y cuál es su importancia?

JC: Mira tan simple como, *¿cuál es la mejor recomendación que yo le puedo hacer al cliente de cómo impactar con su mensaje al consumidor? sea cual sea el canal que yo pueda recomendar*, es decir, ahí es donde comienza mi experiencia. La Planificación de Medios es saber escoger los vehículos correctos para que le llegue el mensaje a ese consumidor.

ER: ¿Y la importancia para el cliente?



JC: La importancia para el cliente es que el mensaje que quiere llegar a dar pueda ser que le llegue finalmente a ‘ese cliente’ que a él le interese no a cualquier consumidor. De ahí lo importante que el cliente (Entel) haya definido con nosotros cuál era el primer cliente que quería atacar cuando yo te mencioné esa diferencia entre Claro (Prepago) y Movistar (Postpago) a Entel le quedó clarísimo que en el Lanzamiento lo que tenía que atacar era solamente al “Cliente de Alto Valor” nuestra mirada solamente en el Lanzamiento fue atacar a este cliente que era el “Postpaguero”. Nosotros no hicimos caso al “Prepaguero” en la primera parte, recién estamos atacando al “Prepaguero” pero toda la primera parte era atacar y mirar a ese “Postpaguero”. Oportunidades clarísimas: tenías a Movistar atacando a ese rubro y con clientes insatisfechos bastante altos, Entel entraba a atacar ese rubro y con una oferta muy disruptiva que hasta ahorita ningún operador había hecho a nivel de equipo. Entonces tenías todo para el gran mensaje que Entel quería dar. Nosotros teníamos que conectar los medios adecuados para que llegue ese mensaje, ese era el valor que el cliente quería, es decir, que llegue el mensaje a romper la oferta que ahorita es tan duopólica entre los dos. Entonces nuestra misión era conectar los medios más adecuados.

ER: Sin irnos del tema, digamos que hay un cliente “chico” que no maneja el presupuesto de Entel que quiera optar por la Planificación, ¿la inversión también se puede manejar, se puede dosificar con la Planificación?

JC: ¡Sí!, porque para mí por más que el presupuesto es importante es como la imagen: “televisión abierta debe estar en todo los mix de medios” es el gurú y la sombra que siempre te dicen y eso no necesariamente es así. Para mí la Convergencia la puedes construir desde tres a cuatro medios en la medida que todos ellos conversen, porque finalmente quizá televisión abierta no te calza para este cliente chico porque el público al cual llegas no es necesario televisión abierta. Posiblemente estamos hablando de un cliente chico cuyo espectro de negocio está entrando a un Público tan especializado que la Convergencia quizá la genere solamente con acciones BTL con Plataformas Digitales y posiblemente con un medio impreso especializado y genere la Convergencia.

ER: Y ese feedback solo te lo puede dar un profesional dedicado a la Planificación de Medios que sabe lo que hace respecto a esta rama.

JC: Correcto. Y también obviamente el cliente debe tener claro qué objetivos quiere perseguir, porque aunque no lo creas en nuestro mercado a veces carecemos de mucho de eso. Nosotros tenemos que ayudar mucho a los clientes para que delimiten realmente cuáles son sus objetivos. Por ejemplo, si no hubiésemos tenido claro eso, habríamos atacado en el lanzamiento a todo el mundo (Movistar, Claro) y no, nosotros nos centramos en algo, por eso el lanzamiento giró en torno a un solo punto porque los objetivos también estuvieron claros abajo.

#### **4. Preguntas sobre la estrategia del lanzamiento.**

4.1 Aspecto Estratégico: ¿Cuál fue el aspecto estratégico que se eligió para cumplir con los objetivos del lanzamiento? ¿Por qué?

JC: Digamos que el umbral principal que tiene el lanzamiento es “Disruptividad” y “Disruptividad” en todo sentido, porque se estaba dando “Disruptividad” desde el negocio interno del cliente, se daba “Disruptividad” desde la oferta de producto que estaba ofreciendo al consumidor y se tenía que dar “Disruptividad” desde la compra de medios.

Si nosotros tuviésemos ese espíritu en el Planeamiento posiblemente no se habría lanzado el producto de la manera cómo se lanzó y eso fueron muchas discusiones de trabajo con la agencia creativa inclusive ¿Por qué? Porque nosotros desde medios los pilares que nos pusimos en el Planeamiento Estratégico principalmente fueron dos: lograr el mayor alcance posible (como un principal KPI), porque obviamente lo que quería lograr teniendo un cliente nuevo entrando al mercado...

ER: Disculpa la interrupción, ¿cómo definimos “KPI”?

JC: Son indicadores de Medios que nos ayudan luego a decirle al cliente si cumplió o no con los objetivos.

ER: KPI: *Key Performance Indicators*.

JC: Correcto. Básicamente. Ahora tu puedes tener KPI de “Negocios”, puedes tener KPI de “Marca” en este caso lo que yo te estoy comentando son KPI de Medios.

Entonces nos pusimos como primer umbral “lograr este nivel de alcance el mayor posible para hacer que Entel todo el mundo supiera que estaba entrando al mercado, pero el otro gran KPI que necesitábamos medir era la “Disruptividad” porque todo encajaba la única manera en que Entel entraba al mercado a diferenciarse de estos

dos monstruos era con la “Disruptividad” y la “Disruptividad” ya la tenían armada desde su negocio porque ya sabían cómo iban a hacer su producto, cuál era la oferta de precio que iban a venir a ofrecer: ¡ya la tenían armada! (la propuesta de producto). Nosotros teníamos que crear la nuestra desde medios.

ER: ¿Cómo defines “Disruptividad” desde Medios?

JC: Ahí viene un poco lo complejo: ¿cómo yo puedo ser disruptivo desde medios? Yo te mencioné anteriormente que cuando hicimos el análisis situacional prácticamente Claro y Movistar lo tenían comprado todos los medios. Entonces la pregunta fue cómo ser disruptivo en un contexto donde Claro y Movistar habían comprado todo. Es aquí donde empieza a entrar la parte estratégica y planificación de la agencia.

ER: ¡Qué importante!

JC: ¿Por qué? Porque le tienes que dar vuelta a eso, ¿me entiendes? Nosotros sabíamos que Televisión era el medio principal en esta categoría y sabíamos que todos los Auspicios lo tenían cubierto los otros “monstruos”. Nosotros (OMG) no podíamos ir por ese camino, porque ese camino ya todo estaba “armado”, teníamos que presentarlo de otra forma: ¿cómo podía hacer que todo el país tome atención de que Entel entraba al mercado? De ahí es donde comienza a entrar con escenarios de Planificación distintos que son un poco atados a disrupción y que eso ya se va más a la “bajada táctica”.

## **5. Conceptos del lanzamiento: ¿Qué se entiende por Convergencia de Medios?**

### **¿Qué se entiende por Brand Awareness?**

JC: Convergencia lo defino como la manera de cómo el mensaje del cliente se conecte en cada uno de los vehículos de comunicación que tú le recomiendes sean cinco, cuatro o tres medios sea cual sea la cantidad de medios la manera en cómo tú planteas que el mensaje se conecte en cada uno de los medios. No solo es colocar un aviso de prensa y un spot de Televisión sino hacer que el spot de televisión hable con el aviso de prensa, ¿me entiendes? Esa es la única manera en que el consumidor sea por donde sea que vaya sea cual sea el medio en el que viaje va a estar encontrando siempre el mismo sentido del mensaje.

ER: Digamos veo un anuncio en Facebook, luego lo veo en Televisión, lo recordé y luego fui a buscarlo a Google Search.

JC: Inclusive el de Facebook te puede llevar directamente a Google, yo tengo un Adwords comprado en Google, te lleva a la página web del cliente. Paseo con ese consumidor en todas las vías de conexión.

ER: Y eso tiene que ver con el cambio de Ecosistema de Marca y con esa teoría que está más ligado a la pantalla de buscar más información del ‘boca a boca’ ...

JC: Y básicamente con el cambio que el consumidor ha dado. Ese comportamiento del consumidor que ha cambiado al consumir los medios prácticamente está haciendo que nosotros tengamos que darle una mirada distinta. El consumidor ya no es esa persona que se sienta en su casa y que de 4pm a 7pm se sienta a ver Televisión de señal abierta o no es ese consumidor que abre todas las mañanas El Comercio (diario en físico) y se pone a ver en su oficina ... ¡ya no! Este consumidor hoy ya no es así.

El consumidor de hoy es aquel que está viendo su diario, viendo su computadora, utilizando su tablet y su smartphone, ¿me entiendes? Entonces esa conexión “Multipantalla” es la que uno tiene que entender y más aún con una marca como Entel que quería atacar un cliente Postpaguero quien estaba centrado entre los 25 y 34 años. Si tú ves en el consumo de medios de ese segmento de edad de 25 a 34 ABC, Digital es uno de los medios más consumidos, ¿me entiendes? entonces es ahí donde empiezan a tener los retos. Por esa razón es que la Convergencia viene atado ahí.

ER: Convergencia se adapta porque este consumidor cambió, por ello ‘convergemos’ los medios para poder llegar a él, por medio del Ecosistema de Marca que cambió, porque es un cliente más informado, es ‘multipantalla’ y que para optar por un producto se informa más, por ello ‘convergemos’ los medios para poder llegar a él.

JC: Tiene la necesidad de buscar más información y cuando un consumidor comienza a tener esa necesidad uno tiene que buscar los vehículos donde más información le pueda otorgar y es ahí donde empieza a encontrar su rol la Convergencia. Sin embargo, esa está muy atada a la que me preguntaste que es el Brand Awareness.

ER: Por ende, ¿cómo defines Brand Awareness?

JC: Brand Awareness no es nada más que Recordación de Marca.

ER: En el caso de Entel era conocimiento y luego recordación.

JC: Correcto. Porque al ser una marca nueva en el mercado lo que buscaba era generar un brand awareness fuerte, ellos querían que la gente sepa que hay un tercer operador.

Recordemos en el entorno previo se voceaba el ingreso de Bitel y se voceaba el ingreso de Tuenti, aún en ese momento no sabíamos en qué dimensión iban a entrar estos dos adicionales, podían haber entrado con multimillonarias inversiones no lo sabíamos, pero se voceaba al igual que Entel el ingreso de dos nuevos más.

Entonces era un contexto difícil porque no solo era el gran ingreso de Entel, era Entel más estos dos y frente a los dos monstruos.

ER: Por ende el Brand Awareness ...

JC: Tenías que hacer que el Brand Awareness de Entel explotará. ¿Cómo puedes lograr desde medios que el brand awareness de una marca explote? o ¿cómo puedes lograr desde medios que el brand awareness de una marca crezca?

Primero. Hay por default medios que te ayudan a construir el brand awareness de por sí. Generalmente, son los medios masivos. Dentro de este mundo ATL,

Televisión abierta es la estrella que es el que te ayuda. Hoy en día la manera en cómo han explotado los medios genera que inclusive dentro del medio on, Digital es el medio que más masividad y construcción de awareness puede otorgar porque se ha vuelto tan masivo por su propio consumo que ha venido evolucionando y por ende si yo tengo Televisión abierta y tengo Digital dentro de mi mix de medios iba a lograr cumplir ese Brand Awareness que el cliente daba, fueron los dos medios que mejor miramos dentro de nuestra estrategia porque sabíamos que íbamos a cumplir ese objetivo de generar mayor construcción de recordación de marca que el cliente buscaba.

¿Qué teníamos que hacer en cada medio?- Ya es otra cosa- pero que teníamos que mirar esos dos medios como principales teníamos que mirarlos como tal.

### **5.1 En una campaña publicitaria orientada a objetivos ¿es posible construir Brand Awareness a partir de una estrategia de medios basada en Convergencia?**

JC: Sí, porque si yo le doy al cliente una comunicación de una sola vía- entendiendo ‘una sola vía’ como un solo vínculo de comunicación- el cliente solo va a recibir la comunicación de un solo medio sin mirar al resto y puede o no eso generar un impacto en recordación de marca. Si yo tengo viviendo a ese consumidor en varios vehículos de comunicación con la marca eso definitivamente va a rebotar en un



crecimiento en el Brand Awareness lo cual lo tenemos evidenciado con los estudios de marca que hicimos y la manera en cómo el Brand Awareness de Entel explotó del previo del lanzamiento a su lanzamiento.

Entonces prueba de ello –aparte de todo lo que se hizo en el negocio– fue la compra de medio, también.

## **6. Preguntas sobre el valor diferencial del lanzamiento**

6.1 Disruptividad: ¿Qué es?, ¿de qué manera se plasmó en el lanzamiento?

JC: Primero. Debo comentarte que ‘disruptividad’ e ‘innovación’ van muy de la mano, no podemos aislar ambos conceptos. Innovación vive per se dentro de ‘Disruptividad’.

¿Qué entendemos por Disruptividad? Qué mensaje, producto, medio, cosa podemos hacer de manera distinta frente al consumidor. Por esa razón hace un rato te decía que disruptividad para Entel estaba tan interiorizado desde negocio, desde producto y desde medios. ¿Qué hago yo siendo disruptivo desde medios si el cliente en el corazón de su negocio no era disruptivo? El cliente sí era disruptivo desde el corazón de su negocio. Eso lo aterrizó a una oferta de producto disruptiva al consumidor por ende teníamos (OMG) que ser disruptivos desde medios, pero disruptivo desde medios está muy atado a innovación de medios hacer algo diferente en medios por esa razón es que te digo que innovación y disruptividad van muy de la mano. Es hacer algo distinto en medios. Hacer algo distinto no es crear algo de cero, porque en medios es mucho más difícil eso, no es que yo vaya a hacer que una mención nunca se haya visto así y yo la voy a usar por primera vez

ER: ¡O que la conductora salga de tu pantalla!

JC: Es lograr, primero, encontrar experiencia de casos anteriores que puedan haber funcionado bien las cuales conseguimos al empaparnos del tema para proponérselas a Entel. Segundo, intentar hacer algo que no se venía haciendo en el mercado para romper ese tema de disruptividad y literalmente logramos algo interesante.

ER: ¿Ejemplos? (desde medios)

JC: El hecho principal fue hacer un “corte único sincronizado”. “Sí, Javier pero hacer corte único sincronizado es algo normal cualquier marca lo puede hacer”

ER: ¿Es un formato?

JC: Es un formato. El corte único sincronizado es cuando el comercial en televisión abierta sale a la misma hora al mismo momento en todos los canales. ¿Por qué sincronizado? Porque el consumidor ve el comercial en el canal dos y si se pasa al cuatro también lo verá y si se pasa al canal cinco también lo verá.

JC: Entonces ¿Qué estás queriendo ganar con esto? Estás queriendo ganar dos cosas: Minimizar el zapping, porque tú sabes que el peor peligro en Televisión abierta es el zapping, cliente que no le guste algo cambia de programa.

Entonces el corte único sincronizado en algo es que te lleva a minimizar eso. Si un cliente ve el comercial en canal dos y hace el zapping en canal cuatro va a seguir viendo el comercial.

ER: Y lo termina viendo sin ser intrusivo creo. La idea es si lo ves en todos lados “oye y por qué no lo veo, pues no”.

JC: Correcto ¿Por qué no es intrusivo? Porque es un producto que se maneja en un momento y en una sola vez. No es algo que puedas sostener todo el tiempo, porque si no perdería su encanto y por esa razón es que se llama Disruptividad. Tú lanzas la marca en un momento en que todos te van a ver.

ER: Eso tiene que ver con que tienen la “guardia baja”.

JC: Correcto. Por esa razón es que el corte único sincronizado utilizado en el caso de Entel lo tocamos primero en un bloque Prime el cual es el bloque Prime Time el bloque que va de 7:00PM a 12:00AM y dentro de ese bloque de hora seleccionamos, primero, la mejor hora (9:00PM-10:00PM); luego, seleccionamos el mejor día que era domingo.

¿Qué da los domingos a las 9PM? Noticieros: “Cuarto Poder” ahí era donde venía el reto, ¿por qué? Porque el corte único sincronizado es un formato que todas las agencias de medios lo conocemos: es costoso, sí pero lo conocemos. Ahí es donde tú podrías decirme: ¿entonces de dónde entra la disruptividad? Si es algo que ya existe ¿en qué innovaron? Innovamos en la manera cómo lo ejecutamos, a qué voy ... hacer este formato normalmente los canales lo que piden es que se hagan en programas que no sean en vivo sino grabados, porque como es un corte único que va: 9:02pm ¡pum! se lanza el comercial, sea una novela, sea una película o una serie que esté dando: ¡se corta! porque salió el comercial ¿Qué pasaría si lo llevas a un programa en vivo? Por eso los canales nunca lo hacían en una hora donde había programas en vivo ¿Qué

podría pasar? Digamos que estén entrevistando al presidente Humala y le digan: “presidente un ratito vamos a lanzar el comercial de Entel” ¿Me entiendes? Nunca se iba a enfrentar el canal a eso o también podrían estar entrevistando a un ministro, etc. Por esa razón ellos siempre tratan de ejecutar este formato en programas grabados cosa que no sucedió con Entel y ahí es donde empieza la disrupción: nosotros logramos que en los programas en vivo se lance el comercial.

ER: ¿Eso implica negociación?

JC: Parte de la negociación de la agencia. Recuerdo algo que fue muy comentado en el lanzamiento ‘estaba el programa dominical Cuarto Poder en vivo al aire con los conductores al aire y literalmente ellos invitaron y dieron el pase al comercial, se lanzó el comercial y luego regresaron al programa en vivo.

ER: Esto fue como diciendo: “llegó el presidente o algo más importante, está entrando”.

JC: Al hacer esto en una coyuntura de un programa político y encima donde todo el mundo lo ve, literalmente, eso hizo que la carta de presentación de Entel al mercado sea todo “a lo grande” si tú eso lo extrapolas a que lo vieron en el 2, 4, 5 y 9 y, finalmente, magnificamos el mensaje logramos ese KPI de alcance que te dije y logramos ese KPI de disruptividad que te comenté.

ER: Mencionabas que había disruptividad también en la plataforma de negocio.

JC: Ellos tenían mucho que interiorizar que cuando Nextel pasaba a ser Entel este pasaba con una filosofía de trabajo distinta. Primero, porque se dirigían a personas y segundo porque sabían que dentro del segmento de “Personas” había mucha insatisfacción, esos contratos a dieciocho meses, la letra chica.

Finalmente, ellos dijeron “yo voy a ser el operador que no te voy a hablar en letra chica, yo voy a ser el operador que te va a hablar clarito de todo lo que va a suponer cada una de las condiciones y, adicionalmente, te voy a dar algo que va a terminar de romper este “Duopolio”: fueron los primeros que lanzaron en el último modelo que en esa época teníamos (Iphone) a S/. 9 el equipo.

Eso generó literalmente un boom. Te digo más, esa oferta de producto lo tenían bajo siete llaves ni las agencias lo sabíamos.

ER: Antes de que se lance este corte sincronizado ustedes no lo sabían.

JC: Nosotros nos enteramos en la pantalla.

ER: ¡Qué genial!

JC: Ese es un trabajo bueno. Porque tú sabes que en esta operación de estrategia hay mucha gente involucrada y muchas veces puedes pecar de manera inocente en poder hablar y qué pasaría si esto hubiera llegado a oídos de la competencia.

ER: Podían sacar una contraoferta.

JC: Por eso la razón en la confidencialidad en el trabajo era importantísima. Por esa razón es que nos enteramos que el cliente iba a lanzar el iPhone a ese precio en la pantalla. Antes ni saberlo. Para nosotros era disruptividad, pero nos enteramos de esa disruptividad tan agresiva cuando lo vimos en la pantalla.

## **7. Preguntas sobre el logro de los objetivos:** *Negocios, Salud de Marca y Estrategia de Mix de Medios.*

7.1 Negocios: ¿Cuál fue la estrategia de medios para lograr concreción de ventas?

JC: Ellos eran lo que tenían como objetivo de negocio incrementar un porcentaje de ventas. Entonces frente a ese objetivo de ventas nosotros teníamos que responder a esa necesidad.

ER: ¿Cómo hacer que el consumidor peruano sepa que debe cambiarse a Entel utilizando la idea de la migración?

JC: Mira así es cómo atacamos el objetivo de Negocio. Nosotros con la estrategia teníamos un umbral de lanzamiento de marca este que decía “Entel está entrando al mercado” atacaba un objetivo que no era de negocio.

Ese lanzamiento de marca venía acompañado de ‘comerciales de oferta’ que son los disruptivos de S/9.00. Esos eran los que generaban el volumen, esos eran los que generaban que el brother vaya a decir me paso a Entel. Entonces yo tenía que lograr que esos comerciales de oferta o de producto literalmente sea visto por todos.

¿Qué buscamos desde medios ahí? Buscamos harta frecuencia, ¿por qué? Porque teníamos que repetir ese comercial la mayor cantidad de veces posible. Todo el Perú debía enterarse que el iPhone estaba S/9.00.

ER: Hasta ese momento era imposible pensar que un iPhone podía estar S/. 9.00

JC: Entonces si nosotros lográbamos que todo el Perú se enterara, ellos iban a cumplir sus objetivos de ventas.

ER: Y se generó una locura.

JC: Se generó una locura y teníamos que hacer un Plan contemplando una posible respuesta de la competencia. Tú no puedes irte con un Planeamiento en donde solamente para ti el mundo maravilloso sea “ah lanzo esto disruptivo y punto” No. Tú tienes que ir con un frente y decir “oye pero estos al día siguiente van a reaccionar”, “¿cómo haces tú?”

ER: ¿Eso lo tenían planeado?

JC: Hasta eso estaba planeado. Tú no puedes entrar con una estrategia si siquiera tener en cuenta la posible reacción que puede tener tu competencia y en dos monstruos como ellos (Claro, Movistar) muy fácilmente ellos nos iban a atacar con una oferta disruptiva tan igual o competitiva como la nuestra.

ER: ¿Y cuál era el “as bajo la manga”?

JC: Automáticamente íbamos a ofrecer modelos y comenzar a hacer ofertas mucho más disruptivas con ellos: ¡fue una guerra! - claro que sí- pero como dicen “¿quién fue quien dio el primer paso?”

ER: Correcto.

JC: Y el primer paso lo dio Entel. Ahora esto tiene que ver con Objetivo de Negocio, todavía no te estoy hablando de Objetivos de Salud de Marca.

ER: Con respecto a Negocios, OSIPTEL lo que he revisado es que las migraciones logradas en ese periodo oscilaron el 50% de la telefonía, es decir, Entel logró (aproximadamente) el 50% de la telefonía.

JC: La portabilidad del 50% de los peruanos que pasaron, correcto.

ER: ¡Qué genial!

JC: Eso fue como que yo, particularmente, Eloy siento que fue una mezcla de producto bueno por el lado de ellos, bastante agresivo nunca antes visto en Perú con dos monstruos como son Movistar y Claro y por el lado nuestro logrando que ese consumidor porque como te habrás dado cuenta yo tampoco le tenía que hablar a todo el mundo desde medios ah. Eso es lo más interesante y rico de esta Planeación: yo tenía que lograr que todo el mundo se entere que Entel entró al mercado, pero en Negocio yo solo tenía que lograr que los “postpagueros” se interesen de mi producto.

ER: Por eso mencionabas primero que solo le hablaban al Postpago.

JC: ¿Me entiendes?



Porque esos productos que tú veías abajo (los que me iban a generar objetivos de ventas) solamente eran de Postpago, nada más que Postpago:

ER: Recuerdo que en las tiendas de Entel te decían “si quieres pasarte a Entel perfecto pero dejas Telefónica o Claro, te damos tu iPhone pero te vas de ahí. No te quedas con un chip que luego puedas regresar. Con lo cual creo que hasta donde puedo manejar términos de marketing y mi experiencia es que al otro operador lo dejas, le restas y tú puedes asegurar tu cartera de Negocio es decir tu entrada mensual.

JC: Claro. Por esa razón es que como caso lo que se llevó es que nunca una marca había podido lograr un grado de Portabilidad tan alta en tan poco tiempo de lanzamiento, ¿me entiendes?

## 7.2 Salud de Marca: ¿Cuál fue la estrategia a seguir para lograr conciencia de marca?

JC: Ellos tenían varios indicadores de Salud de Marca: el principal era el Brand Awareness, pero también acompañado del Brand Awareness tenían otros de otro nivel de prioridad que eran Preferencia de Marca, Intención de Compra, pero sabíamos que el principal siempre era el Brand Awareness.

JC: Tomemos en cuenta que ellos venían de cero, ellos no tenían un historial atrás: la gente no sabía de Entel y Nextel no llegamos a hacer la transición de marca por ende ellos empezaron de Brand Awareness ¡cero! ¿Por qué? Porque aquí en el mercado no se sabía de Entel, es más, si quieres ser mucho más minucioso (lo cual lo hicimos) nosotros hace años tuvimos una marca aquí que se llamó Entel.

ER: Claro. La empresa del RIN.

JC: ¿Te das cuenta? Inclusive hasta ese dato se puso en la mesa de discusión con el cliente para que el cliente se dé cuenta de que en algunos consumidores puede estar el recordaris de esa marca vieja, antigua y anterior, sin mayor importancia o no era importante mencionarlo, pero lo hicimos para tener todo el panorama claro.

Al venir con un Brand Awareness cero nosotros automáticamente todo lo que lográbamos era pro a la marca, nunca iba a ser negativo, siempre íbamos a lograr, solamente que el cliente se puso varios objetivos para el lanzamiento.

Tienes un 50% de Market Share, tienes que tener por lo menos un 50% de Share of Voice.

ER: Por “Market Share” tenemos el cake del mercado dividido en los operadores.

JC: Exacto. Tu participación de Mercado entre mercado y operadores.

ER: Y ¿el Share of voice?

JC: Es el nivel de TRPs de Televisión que tú tienes de exposición en la pantalla.

ER: En una jerga publicitaria el porcentaje de ‘bulla’ que metes con tu marca.

JC: Entonces en ese sentido lo que hicimos fue explotar el Brand Awareness a mil. ¿por qué? porque finalmente el Brand Awareness lo que hizo-venía de cero, como te comenté- era puntos a favor para Entel.

### 7.3 Estrategia de Medios: ¿Cuál fue el criterio de dar mayor o menor inversión a cada medio del mix? y ¿por qué?

JC: Sabes que esa es la gran pregunta hasta podría decirte que esa es la “caja de negra” de las agencias, porque a veces se dice “oye cuánta plata le tengo q dar a cada medio y cuánto es el mix de medios ideal. Cada vez que yo he dado exposiciones en mis clases los alumnos suelen preguntar eso. Creen que hay un excel matemático que te dan automáticamente por *default* el mix de medios ideal. En realidad no lo hay no existe un mix de medios ideal. Si lo hubiera todas las agencias tendríamos la fórmula.

JC: El mix de Medios siempre va a recoger –primero– si la agencia entiende bien al consumidor. Quiero empezar con ese previo para que puedas cerrar bien la respuesta a la pregunta.

Cuando la agencia entiende realmente a quién le va a dirigir el mensaje en los medios toda la ‘chamba’ la tiene fácil. Muchas veces se peca y no se sabe eso con claridad.

ER: Y en el lanzamiento a ¿quién estaba dirigido?

JC: Nosotros teníamos claro que en el lanzamiento teníamos dos públicos: un público que me iba a dar la Salud de Marca que era el total el del lanzamiento el de Brand Awareness y otro que me iba a generar la venta que era el ‘Postpaguero’ que era un Público totalmente distinto. Si nosotros no hubieses entendido eso posiblemente habríamos cogido cualquier mix de medios. Partiendo de ese entendimiento es que comenzamos a delinear y a entender ‘cuál era el consumo de medios de ese consumidor y cuál era el consumo de medios de este consumidor y para eso nosotros en la agencia contamos con análisis del consumidor que te llevan a concluir qué medios son de mayor consumo con un target y con otro.

Entonces yo tengo que el postpaguero tiene un perfil de 25 a 34 años ABC Hombres y Mujeres a través de las herramientas con las que contamos en la agencia se puede decir “ese grupo objetivo consume mucho más digital, luego consume televisión abierta y de ahí consume prensa...”. Podemos delinearlo así.

Ese primer paso lo hicimos. Tuvimos todo el panorama del mix, luego teníamos que irnos al presupuesto porque este te daba la vía cuál era la plata para cada medio. Partimos del presupuesto total, primero. Le destinamos el presupuesto total y se lo dijimos al cliente. Sobre ese presupuesto total comenzamos a darle la prioridad al medio que me iba a ayudar a lograr el objetivo del Brand Awareness, los medios principales fueron: televisión abierta y digital porque esos eran los medios que me construían mejor el Brand Awareness.

Por esa razón es que ahí empiezas tú a equilibrar el mix de medios de cuánto le vas a dar de peso a este medio y cuánto le vas a dar otro medio, pero no sale de una fórmula matemática eso es lo que quiero que darte a entender. A veces esto es clase de Medios 1, pero es importante.

La porción de plata que tú le das a cada medio depende de “n” factores no depende de como dice la gente “ah televisión es el medio principal” dale 50% de Share- no, señores- tú puedes tener clientes a los que le puedas dar 50% del Share a Prensa y a televisión abierta solamente un 10%- cualquiera diría ¿qué mix de medios es ese? Es el que mejor responde al público a cuál va este cliente particular.

ER: Entonces recapitulando: “analizamos el contexto en el cual estamos”, vemos al consumidor de acuerdo a eso lo estudiamos; destinamos el presupuesto, lo atacamos con una buena comunicación un mix de medios en este caso lo hacemos “converger”, se comunican y logramos los objetivos.

JC: Y priorizamos los medios que nos van a cumplir de manera rápida el objetivo: en este caso era Brand Awareness y digital y televisión abierta.

ER: Genial. Toda una obra de arte el lanzamiento de marca.

JC: La verdad que muy rica para la agencia en aprendizaje, porque como te digo frente al consumidor solamente se ve Entel desde Octubre para la agencia es, prácticamente, un año atrás de trabajo y eso como proceso fue muy rico porque entendimos un negocio que para nosotros era muy competitivo, conocimos un negocio que era ajeno porque la categoría no es que estábamos tan fuerte como agencia hasta ese momento

y nos metimos de lleno a conocerla y tuvimos también un cliente muy exigente que creo que eso es un poco rico porque cliente que no exige a veces te pone las cosas fáciles.

ER: Quería algo distinto.

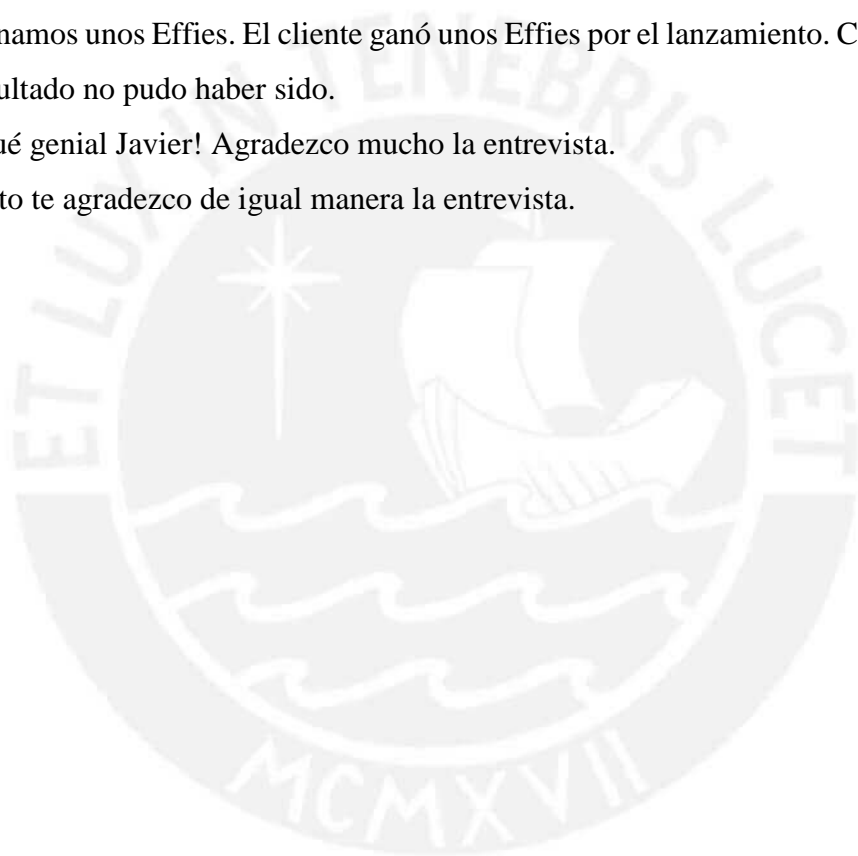
JC: Este cliente era muy exigente y eso a veces esa exigencia llevó a que primero la agencia planee y cranee el triple o el cuádruple las cosas que uno le iba a proponer por eso razón es que creo el resultado se llevó a cabo bien.

ER: ¡ Y finalmente fueron premiados tres veces, pues ¿no? ! Es por algo.

JC: Ganamos unos Effies. El cliente ganó unos Effies por el lanzamiento. Creo que mejor resultado no pudo haber sido.

ER: ¡Qué genial Javier! Agradezco mucho la entrevista.

JC: Listo te agradezco de igual manera la entrevista.



### **Crhistian Gutiérrez Estefo**

*Mi nombre es Crhistian Gutiérrez y ya tengo casi catorce años en lo que es publicidad de los cuales seis años y medio manejo la categoría de telecomunicaciones. Estuve cinco años viendo Claro (América Móvil) de lo cuales tres fueron como planificador y los otros dos fueron como supervisor de la cuenta. Llego a OMG con la finalidad de ser el Director de la “Cuenta de Entel” y ya tengo actualmente año y medio. Bueno para mi representó un reto el asumir esta responsabilidad; uno, porque era la dirección de una cuenta: algo nuevo para mi; y dos, porque era el lanzamiento de una nueva marca en el mercado que era algo que nunca antes había visto. En realidad, se presentaba bastante motivador y era como un reto para mí asumir esta responsabilidad.*

ER: ¡Y de qué manera lo asumiste! Según los últimos comentarios y los *tracking de marca...*

CG: Sí. Llegando lo primero que vi fue una evaluación previa: todo un ‘Análisis Situacional’ de la categoría, dicho de paso que ya la conocía un poco, pero a la empresa (Entel) no había tenido la oportunidad de poderla ver.

Ver un poco cómo se comportaba la categoría: básicamente había dos competidores y ver qué es lo que hacían en los distintos productos que manejaban. Era estudiar previamente todo el mercado de telecomunicaciones para saber a qué nos enfrentábamos, cómo es que íbamos a afrontar este lanzamiento de esta nueva marca, a qué nivel estábamos compitiendo, qué es lo que teníamos que hacer, qué diferente debíamos abordar en función a la competencia, cómo íbamos a entrar al mercado: de qué forma, en qué tiempo.

Todo eso se fue manejando de manera estratégica. Un tema coyuntural –que fueron las elecciones– nos ayudó mucho porque sino hubiéramos salido antes, pero las cosas se fueron dando de una forma en la cual creemos nosotros que lo hicimos muy bien porque la marca entró muy bien al mercado.

Desde el primer momento que se lanzó la marca fue muy comentado el lanzamiento: la oferta promocional que la marca lanzó al mercado fue muy comentada (iPhones a S/.9.00), yo creo que fue algo novedoso, algo que vino definitivamente a irrumpir en todo lo que era el sistema de telecomunicaciones en el país.



ER: Genial. Justo lo que mencionas: este “Análisis Situacional” –que otros integrantes del equipo me han mencionado– se puede decir que ha sido uno de los ‘pilares’ en *pro* de conseguir los resultados.

### **1. Preguntas respecto al contexto previo al lanzamiento**

Previo al lanzamiento y de manera sucinta, ¿cómo era el escenario (consumidor de telefonía móvil, rubro de telecomunicaciones, etc.) al que se enfrentaban con respecto a este “Análisis Situacional” que mencionas?

CG: Sí, mira. Era un mercado duopólico, porque solamente existían dos grandes marcas: Claro y Movistar las cuales –de alguna manera– entre ellas competían directamente porque tenían una cartera de productos muy amplia tanto para ‘telefonía móvil’, ‘fija’ e ‘Internet’. Tímidamente, entró Tuenti un operador virtual que solamente ofrecía Prepago.

ER: ...¿de Telefónica? (Pertenece a Telefónica-Movistar)

CG: De Telefónica, pero entró tímidamente. Así como entró, salió por problemas legales (continúa hasta el presente). A la vez, entra Bitel de manera muy suave; pero –también– desaparece (no hace publicidad) un tiempo antes del lanzamiento de Entel en Octubre. Nos enfrentábamos a un mercado –en el aspecto de ‘telefonía móvil’ que es donde íbamos a competir– que era básicamente amarrado a todo lo que son Redes (RPC, RPM). Todos estaban muy amarrados a la red de contactos de cada uno y era un poco difícil competir con eso, porque estás amarrado a una red por tu familia, por tus amigos y todo eso.

La idea de Entel era entrar a romper con todo lo que era el tema de Redes (Red Privada). Al principio no quería involucrarse con redes, porque si bien es cierto venían de adquirir una marca que era Nextel –la cual también se manejaba a través de redes– quería que esta marca muera y que nazca una nueva marca que empiece desde cero rompiendo el tema de redes y ofreciendo una oferta completamente diferente: ese era el mercado en el cual nos estábamos enfrentando.

Un poco difícil también por las ofertas promocionales que ofrecían en el tema de Prepago a una tarifa con un tema de recargas, con el “Llama nomás”; en el caso de Postpago, con una cierta cantidad de planes y algunos beneficios en determinados equipos.

Teníamos que diferenciarnos de esas dos marcas que son las principales: ese era el mercado el cual nos enfrentábamos al momento del lanzamiento.

ER: Y con respecto al consumidor, ¿cómo notaron a un consumidor quien mencionas estaba atado a redes y que tenía una oportunidad para decir: “sabes que me voy a Entel, chau Claro y Movistar?”

CG: Nosotros entramos de acuerdo al lineamiento de la marca –básicamente– con un tema de Postpago ofreciendo una oferta muy atractiva, pero siempre enfocado a Postpago que es el *core* en Chile donde está la matriz.

ER: Cuando mencionas *core* es el “fuerte del negocio”, digamos.

CG: Por alineación teníamos que entrar por ese producto que **está dirigido a un público de ‘alto valor’**, entonces entrábamos a competir directamente con Postpago. Nuestro competidor directo en ese momento iba ser Movistar, porque estábamos atacando a la empresa que tenía mayor cantidad de suscriptores en el tema de Postpago y esperábamos una respuesta por parte de Movistar lo cual no se dio por parte de Movistar, pero sí se dio por parte de Claro.

**Movistar reaccionó mucho después del lanzamiento, pero lo principal fue enfocarnos en un consumidor postpago porque sabíamos que existía una gran oportunidad de poder “jalar” a esas personas.** No entrábamos todavía en un producto de ‘Prepago e Internet’ porque no teníamos definido todavía el tema de qué tipo de promoción o qué tipo de oferta –digamos– lanzar en Prepago, pero sí enfocados en el tema ‘Postpago’.

## **2. Preguntas respecto al nuevo ecosistema de marca.**

2.1 Con respecto a lo que es medios publicitarios en sí. Esta ola digital, ¿cómo influyó en el ecosistema de marca actual comparado con el anterior de hace unos años?

CG: Mira, el medio digital en sí ha ido creciendo año a año. Ha venido cobrando mayor importancia no solamente para la categoría de comunicaciones, sino para el resto de categorías.

**Cada vez, más marcas empiezan a apostar por digital. Hay marcas muy tímidas todavía que no se atreven, pero en el caso de ser una ‘Telco’ sí están apostando más por el tema de digital.**

Definitivamente, sí influye mucho. Como en el caso de Movistar se pueden hacer transacciones vía internet, entonces se pueden cerrar muchas compras a través de Internet; y en el caso de las otras marcas, lo que puedes hacer es ofrecer tus promociones, informar de todas tus promociones y hacer una selección previa.

El tema digital sí influye mucho, porque este consumidor –que es un público bastante juvenil al cual nos dirigimos de un segmento inicialmente “A, B, C”– está muy metido en el tema digital, por lo tanto para la marca sí influyó bastante.

**Tuvimos en cuenta este medio que fue uno de los tres principales para poder asignarle un monto importante de inversión: de hecho que digital viene creciendo año a año y –conforme va pasando el tiempo– va cobrando más relevancia.**

Yo creo –también– que en el caso de cada uno de los operadores es importante que puedan ofrecer también sus productos y venderlos a través de Internet.

## 2.2 ¿Cómo influye en la estrategia que el consumidor actual de medios sea ‘multipantalla’ y ‘multicanal’?

CG: Definitivamente, sí es ‘multipantalla’. Es un consumidor *multitasking* que hace muchas cosas a la vez: es inevitable que cuando estés viendo televisión, también estés viendo tu celular, navegando en Internet, buscando información. Por eso, es importante cubrir todos los frentes en donde ellos (consumidores) estén en un horario *prime* –básicamente– donde hay mayor audiencia y donde la gente tiene tiempo para ver televisión, poder relajarse un poco, poder revisar sus Redes Sociales, sus correos (e-mailing), buscar algún tipo de información.

**Lo que ven en la televisión también debería estar en Internet. Debería haber siempre una *sinergia* entre estos dos medios: lo que yo comunico en televisión, a la vez, (en simultáneo) también poder tenerlo en Internet.**

ER: Lo que quieres decir es que la comunicación continúe en estas plataformas –que también ellos (cliente Entel) manejan ahora como alternativas–, pero ya no tanto como una simple alternativa sino que forman parte de la realidad ¿Es así?

CG: Exacto. No solamente es “estar”: si estoy viendo un canal “X” de televisión o únicamente estar en la web de este medio. Se debe estar en otros medios, porque es un hecho que yo voy a googlear, voy a buscar la marca, voy a buscar un producto,

como que estar presente ahí, tener fuerte presencia ahí, estar en Redes Sociales lo cual es lo que más ahora están utilizando, tener presencia ahí para poder atacar ambos frentes para que no se quede uno “cojo”.

ER: Mencionas que tiene varias vías... esto para los planificadores es algo ¿positivo o negativo?

CG: Esto es algo positivo, se ha venido dando con el paso de los años. Hace algunos años probablemente –si bien es cierto teníamos un celular– no teníamos un *smartphone* con acceso a Internet.

Es importante que surjan varios medios y que también la plataforma de comunicación se abra, que le reste importancia probablemente. A un medio sí le podría restar importancia, pero es ahí el momento donde tú tienes que darte cuenta de que no solo debes estar en uno, sino también debes estar en otro. Es complementar un medio con el otro: la tecnología va seguir avanzando más adelante. No sabemos qué cosa pueda venir, pero siempre estar en ambos medios como complemento.

ER: Entonces no se puede dar la espalda a la ‘ola digital’. Sería un gran error y se debe complementar los medios.

CG: No. Definitivamente, darle la espalda al tema digital sería una locura y negar algo que creo que va ser mucho más grande más adelante.

Algunos medios la gran mayoría se van a convertir en digitales, algunos impresos, ya las radios se escuchan por Internet, los mismos canales se ven por Internet. Ya no necesitas prender un televisor para ver tu programa favorito para verlo en una hora determinada lo tienes también grabado.

Entonces ya no es necesario algunos ‘medios tradicionales’ para poder comunicar algo, tienes que estar presente en los medios digitales.

ER: Perdón por tradicionales refieres a...?

CG: **Medios ATL: Radios, Revistas, Televisión, Diarios. Todo ese tipo de medios.**

### **3. Preguntas sobre los conceptos que se manejan en la presente investigación.**

Entrando un poco al tema de Planificación de Medios en sí –dejando de lado el tema académico– desde tu amplia experiencia laboral, ¿qué se entiende por Planificación de Medios? ¿Cuál es su importancia?

**CG: La Planificación de Medios viene a ser simplemente administrar correcta y eficientemente el uso de cada uno de los medios para las marcas de acuerdo a los objetivos que tiene cada una de ellas.**

Debemos ofrecer al cliente la mejor alternativa dependiendo de la estrategia y el presupuesto que pueda manejar. Pueden existir muchos casos de algunas marcas que no cuentan con mucho presupuesto y yo le tengo que dar la mejor opción en cuanto a planificación de decirle: *lo que te conviene es estar acá, no gastes tus balas en otros medios porque tu consumidor no está ahí.*

Es importante que el mensaje llegue a todos los medios que consume este *target*—que es lo que te decía. No probablemente expandirme hacia todos, abrirme y ser 360° (campana), sino también poder enfocarme en algunos. Sí es importante llegar a donde está mi *target*. Ahí es donde yo tengo que llegar.

ER: Entonces no necesariamente si un cliente viene con toda la plata (presupuesto) y dice *quiero que todos me conozcan, quiero generar ventas*, generalmente para este cliente no se tienen que dar (recomendar) todos los medios, sino el planificador le dice *tú tienes tal medio..., otro medio...* No generalmente todos (los medios).

CG: No necesariamente. Tienes marcas nuevas y marcas masivas —en algunos casos— que sí vas a tener que comunicarlo en todos los medios—probablemente no todo el tiempo— pero en algún momento para el lanzamiento sí.

Si es que viene un cliente que ya tiene ciertos años en el mercado —es decir una marca que está “arriba” y de cierta categoría— entonces no necesariamente yo le puedo ofrecer todos los medios.

ER: No es su objetivo...

CG: No lo es. El cliente puede querer: *hazme una campana 360°...*, pero realmente ¿es lo que te conviene?, ¿estamos invirtiendo bien el dinero? Yo te diría mejor *enfócate acá* (una etapa de la Planificación), tiene mucho que ver los indicadores y los objetivos que se quieran mover en ese momento.

*Dependiendo de eso, nosotros tenemos que hacerle la mejor recomendación al cliente: de dónde está y cómo usarlo porque una cosa es que estés ahí y otra cosa es cómo lo uses.*



#### 4. Preguntas sobre la estrategia del lanzamiento.

- 4.1 ¿Cuál fue el ‘aspecto estratégico’ que se eligió para cumplir con los objetivos del lanzamiento? ¿Por qué se eligió?

**CG: Entramos como una marca que buscaba ser un *challenger*, rompedora completamente con una estrategia ‘disruptiva’ e ‘innovadora’.**

Teníamos un mercado donde ya se había hecho todo, no solamente en el lado de telecomunicación sino desde otras categorías.

Necesitábamos entrar con algo diferente tanto en la parte de ‘medios’ como en la parte de ‘producto’. Esa fue un poco la estrategia.

Si estamos hablando de la ‘estrategia de medios’ era disruptiva e innovadora dado que teníamos que buscar diferenciar esta marca y darla a conocer de una forma completamente diferente.

Otra de las cosas que también se escogió fue: seleccionar cuáles eran los medios puntuales en los cuales nos teníamos que apalancar. Este fue un lanzamiento que *rompió* esquemas en el tema del ‘ruido publicitario’ que no se venía dando desde hace mucho tiempo: desde el lanzamiento de Claro hace diez años, con niveles fuertes de ruido.

Entonces, nosotros entramos en ese periodo de tres meses hacer hartos ruidos publicitarios que era parte del objetivo: comunicar a todo el mundo, llegar a todo el mundo y que todo el mundo conozca la marca.

- 4.2 Mencionabas una *sinergia de medios*, la cual también se le conoce –me corriges si no es así– como una *convergencia de medios*.

¿Qué se entiende por *convergencia de medios*?

¿Qué se entendería por *brand awareness* en Planificación de medios?

**CG: Básicamente, en el caso de convergencia es que tengamos la misma comunicación en los diferentes medios. Lo que yo pueda comunicar en medios tradicionales – Radio, Televisión y Prensa– también poder comunicarlo de la misma forma en los medios digitales.**

Si estoy en el “canal 4”, también debo estar en la *web* de “canal 4”; si estoy viendo “Al Fondo Hay Sitio” (programa televisivo), también estar en la sección donde publican los videos de “Al Fondo Hay Sitio” (en la web de América Televisión); si

estoy en “El Comercio” (diario impreso), también estar en la sección de El Comercio (web); si estoy en la Radio (señal a nivel nacional), también estar en la web de esa Radio en general o en algún programa específico en el cual yo pueda estar auspicando. **Esto es la convergencia: estar en todos los medios (y sus respectivas plataformas digitales si las hubiera) y comunicar lo mismo.**

En cuanto a lo que es el *brand awareness* viene a ser el ‘conocimiento de la marca entre los consumidores’. Un consumidor debe ser capaz de identificar varios aspectos de la marca de una forma específica; por ejemplo, que sepa el nombre, los productos, las características y cada una de las disponibilidades que puedes tener. Es conocer básicamente la marca.

#### 4.3 Respecto a selección de medios (ATL y Digitales) en el lanzamiento, ¿cuál fue el criterio para seleccionar?, ¿cuál es la influencia del consumidor en este proceso de selección?

CG: Mira, hicimos un ‘análisis del consumidor’ para poder seleccionar los medios. Primero, analizamos bien el consumidor cómo se comportaba y todo eso, tanto de la forma de actuar como de la forma de consumir los medios. Se hizo primero el análisis para conocer un poco al consumidor: qué es lo que gustaba, hacia dónde iba, cuáles eran sus actitudes.

ER: Esto que comentas es el ‘Análisis Situacional’ que mencionaste en un principio.

CG: Exacto, todo el análisis previo de la estrategia. Se hizo la selección en función al consumo de medios del *target* (grupo objetivo), entonces en función a eso decidimos: *este es el consumidor, este es su comportamiento, consume de esta forma los medios. Definitivamente, también influyó bastante la acogida que tenía cada medio en el consumidor. No era solamente lo que consume, sino cuánto influye la comunicación en este consumidor.* Esta fue una de las piezas claves que tomamos en cuenta para definir los medios: la influencia que podía tener y que el mensaje llegue de manera clara y correcta y en el momento correcto teníamos que estar donde el consumidor. Sabíamos que el consumidor iba estar en tal lugar, entonces teníamos que estar en ese lugar y en tal hora. En esa hora hicimos la selección de medios y los momentos adecuados para cada uno de ellos dependiendo del *target*.

ER: **Se hizo la selección teniendo en cuanto un análisis de consumidor profundo, entonces.**

CG: Sí, analizamos –en realidad– varios consumidores. Necesitábamos ver un ‘análisis de marca’, porque lanzábamos una marca (nueva); y después de producto (un análisis de producto) ya que se lanzaron dos productos que tenían diferentes planes (tarifas). Había como que “tres consumidores” (tres tipos de consumidores en el lanzamiento): tenías que hablarle a tres grupos objetivos (diferentes) y estos tres grupos objetivos se podían comportar muy similares, pero tenían momentos diferentes. Teníamos que ver en esos “momentos” dónde los captamos.

ER: Esos “momentos diferentes” –con la experiencia que tienes– ¿se pueden plasmar? Uno puede decir: *estos tres diarios me hablan de lo mismo...*, pero tengo entendido que tiene diferente orientación... lo que pasa es que a simple vista no están.

CG: Lo que pasa es que todos van a ver televisión, todos van a ver probablemente el *Prime Time*, algunos probablemente se enfoquen más hacia programas dirigidos para un segmento “C”, otros a programas noticiosos.

Se hizo toda esa selección previa –solo en el caso de Televisión– para ver donde yo ponía –de mis “tres motivos” o de mis “tres campañas” de lanzamiento– cada una de ellas.

Si bien es cierto también leía algunos diarios (el consumidor), ¿entonces dónde los encontraban? **Probablemente para una de las ofertas, tenía en un diario más masivo; para campaña de imagen, necesitaba un diario que llegue a todo mundo y utilizamos dos diarios que eran los más importantes del país.**

**En el caso de digital era muy importante el tema de Redes Sociales. También, tener una plataforma de buscadores para poder estar presente y para que – apenas vean la marca– entren, busquen y encuentren toda la información que necesitaban...**

ER: Ahí se cumple mucho lo que mencionabas: que te ‘ven’ (ver televisión, escuchar radio, etc.) en una vía o en un canal y luego te van a buscar. (Buscar en *Google Search*, la plataforma de búsquedas online de Google)

4.3 Ya llegando al lanzamiento, ¿qué se entiende por “Bajada táctica”? ¿hay relación con los objetivos?

CG: Te respondo primero lo último. **Sí, hay relación con los objetivos –es más– partimos de los objetivos de ahí viene la estrategia; y la bajada táctica, responde a una estrategia.** Yo no puedo hacer una bajada táctica si yo no tengo una estrategia. La estrategia me viene a definirme al consumidor: qué medios son los que voy a seleccionar y cómo lo voy a hacer. **Ya la bajada táctica viene a ser la ejecución en sí de la compra de cada medio, ahí me voy más al detalle: entro a diarios, y veo qué voy a comprar y ahí la estrategia me dice qué es lo que tengo que hacer, si lo que tengo que hacer es de manera diferente con algo que no se haya hecho.**

En el caso de television, me voy a programa por programa, cómo ves a detalle, puliendo un poquito más la compra, detallando más al cliente qué es lo que va a ver el consumidor. **Eso es bajada táctica: ir detallando de manera específica cada uno de la compra de los medios y –de acuerdo a la estrategia– cómo es que lo voy a hacer.**

ER: Genial. La bajada táctica tiene que ver con *los medios que voy a utilizar y está muy relacionada a la compra, es decir, si está orientado a diferentes objetivos*, entonces las compras cambian el medio.

CG: Exacto.

4.4 Siguiendo con este lanzamiento ambicioso en términos de ‘indicadores’ – conocidos en el *argot* publicitario como KPI’s– de medios como el SOV y SOI, ¿cuál es su definición?, ¿qué determinan el “SOV”, “SOI” y el “Índice de Eficiencia” dentro de la estrategia?

CG: **Sí, mira la definición de SOV es super sencilla, “es un porcentaje de ruido publicitario”, estamos hablando de los TRP’s de cada una de las marcas y el SOI es un porcentaje de la inversión.**

ER: *Share of Voice y Share of Investment.*

CG: Con esto te quiero decir que *Share of Voice* es: si hago 1,000 TRP’s de los cuales yo hago 250, la segunda marca hace 500 y la otra marca hace 250, simplemente eso me da 1,000. Entel hizo 250, Movistar 500 y Claro 250, eso me va dar un porcentaje y este es el *Share of Voice*.

Eso mismo está llevado a plata (inversión). También, la plata es un porcentaje de lo que se invirtió en cada una de las marcas dentro de la categoría.

**El “Índice de Eficiencia” lo define el hecho de tener par el *Share of Voice* y *Share of Investment*. Es mucho más eficiente si tengo el *Share of Voice* más alto y una inversión más baja, es decir, un *Share of Investment* bajo. Con esto quiero decir que logré mayor ruido (publicitario), mayor cantidad de TRP’s con menos cantidad de inversión.**

ER: Perdón, ¿qué entendemos por TRP’s?

CG: Los TRP’s vienen a ser la suma de cada uno de los puntos de *rating*.

ER: Genial. La suma de cada uno de los puntos de *rating*.

CG: Ya habíamos analizado –previamente– la competencia y sabíamos cómo era el comportamiento de la competencia en el último periodo del año. En este periodo había una tendencia y en función de esta nosotros dijimos: *ellos se vienen comportando año a año así*. Probablemente sí había un crecimiento de un año a otro, pero era poco. Si nosotros queríamos liderar, entonces tenemos que estar por encima de ellos y lo que hicimos es proponer mayor cantidad de TRP’s y lograr un *Share of Voice* alto.

Finalmente, se logró. Se hizo alto ruido publicitario, te estoy hablando de más de **12,000 TRP’s** solamente en tres meses cosa que no se había hecho hace muchos años. Sí, se logró un alto *Share of Voice* en ese periodo.

En cuanto a *Share of Investment* y la eficiencia (Índice de Eficiencia) ahí si no te puedo decir que fuimos eficientes, porque el lanzamiento fue muy *disruptivo*. Hicimos muchas ‘cosas diferentes’ y estas cosas diferentes te llevan a gastar más dinero de lo que usualmente te puede costar una pauta regular.

No buscábamos ser eficientes, buscábamos simplemente hacer mayor ruido (publicitario) y llegar de otra forma que no estaba llegando la competencia.

ER: Genial. Se entiende que la idea es invertir poco y “sacar” mucho (ganancias). Contrariamente, el objetivo de ustedes era ‘generar conocimiento, TRP’s, muy distinto a conseguir una “Eficiencia” dentro de la categoría.

CG: **Exacto, no había un tema de “Eficiencia”.**

ER: Genial.



4.5 En una campaña publicitaria de medios orientada a objetivos, ¿es posible construir *brand awareness* a partir de una estrategia de medios basada en “convergencia”?

**CG: Claro, definitivamente. La recordación de marca lo generas a través de todos los medios.** Usualmente –por inercia creo yo– los mismos consumidores o la gente común te va a decir que vio una marca en televisión, la pregunta es: ¿dónde lo viste?, ¡en televisión!; segundo medio, ¡Vía Pública!

A veces, hay marcas que no necesariamente están en Televisión o en Vía Pública. Si estas personas ven la marca en otros medios, contrariamente siempre se relacionará más con el tema de televisión y probablemente Vía Pública. **Por eso creo que es importante estar en todos los medios ya que de una forma vas construyendo recordación de marca. Esto no es tampoco de la noche a la mañana, toma un tiempo y para marcas nuevas mucho más.**

**¡Sí es importante estar en todos los medios para que te puedan conocer y que te puedan conocer bien! No necesariamente que sepan que la marca está ahí, sino que también que sepan qué es lo que tienen para ellos (transmitir un contenido claro).**

## **5. Preguntas sobre el valor diferencial del lanzamiento.**

5.1 Respecto disruptividad como una de las características del lanzamiento, ¿cómo se entiende ‘disruptividad’ desde medios y cómo se plasmó en el lanzamiento?

**CG: Mira, disruptividad también fue una palabra nueva para mí. No la conocía, la aprendí llegando aquí. La entendí muy bien cuando ya empecé a conocer la marca.**

**¿Qué viene a ser disruptividad?, pues es lo que ocasiona un cambio determinante. Es algo diferente que no se haya hecho antes.**

**¿Cómo lo plasmamos en el lanzamiento? En el lanzamiento el tema de disrupción vino por parte más de la marca que de los medios. Para los medios se abordó un tema más de innovación –algo de disruptividad –, pero más de innovación. El tema de disruptividad estuvo desde la marca.**

**Ellos vinieron con una oferta comercial completamente diferente: ofrecer equipos de una gama alta como un iPhone a S/. 9.00 a Planes Tarifarios de S/. 99.00 soles o S/. 199.00 cosa que la competencia no lo tenía.**

**Entonces ahí hubo una disrupción. Entró una marca (Entel) que te dijo: *yo te puedo ofrecer –por lo que tú pagas– un equipo mucho más moderno a un bajo precio.* Eso ocasionó que mucha gente se interesara por la marca.**

**Por eso digo que ‘disruptividad’ viene a partir del ingreso de la marca y la oferta promocional que ellos ofrecen.**

ER: Javier Collao (Planeamiento Estratégico del Lanzamiento) me comentó que el mercado peruano era –según el “Análisis Situacional”– un mercado más de “Producto” que de “Marca”, ¿eso reafirma lo que dices?

CG: **Sí. De hecho que el mercado es de “Producto-Oferta”. Lo que buscas es vender, es donde está más el negocio.**

**En algunos casos, la marca queda de lado. Puedes construir marca –sí, a través de productos–, pero como que una campaña de marca o de imagen no te va aportar mucho a las ventas. Entonces, sí se debe tener una campaña de imagen sobre todo cuando una marca es nueva, cada cierto tiempo.**

Cuando la marca ya es conocida simplemente es “producto, producto, producto”. Tienes que dar a conocer los productos que ofreces, porque eso va generar las ventas en los clientes de estas marcas.

ER: ¡Que genial!

5.2 Respecto a innovación, ¿qué es?, ¿de qué manera se plasmó en el lanzamiento?

CG: Bueno, la misma palabra lo dice: **es lo que produce alguna novedad.** Generalmente, se utiliza de manera específica para nuevas propuestas. En el caso de ser una marca nueva –como Entel– teníamos que buscar propuestas diferentes, darnos a conocer en el mercado de una forma diferente, **eso logramos desde el primer día de lanzamiento.**

En el primer día de lanzamiento tuvimos **cinco avisos consecutivos de “página completa” en “El Comercio” y en “Trome”** que en realidad no se veía hace mucho tiempo. Sabemos que Prensa es un medio muy caro y un medio de retorno, también caro. La inversión en prensa a ido bajando y va bajando año a año.

**El hecho que venga una marca y te ponga cinco avisos consecutivos ya te llama la atención.** Es un marca que dices: va a ofrecer algo. Esto era previo al lanzamiento.

El lanzamiento se dio un domingo en el horario estelar.

ER: El domingo 12 (12/10/14)

CG: Desde ahí empezamos a ‘romper’ un esquema. Nadie te compra cinco avisos seguidos en “El Comercio” ni en “Trome”. Era demasiada inversión, pero la teníamos que hacer si queríamos entrar de una forma diferente.

A la vez, se lanza también el video de “Imagen” en digital. Esto hizo que la gente vaya conociendo un poco la marca, pero digamos que en poca magnitud.

**El tema cumbre se viene a dar al momento del lanzamiento en televisión:** lo que habíamos visto era hacer un **“corte sincronizado”**.

ER: Perdón, ¿digital se lanzó días antes?

CG: Se lanzó el mismo día. Bueno, aparte había **un tema de “intriga” con algunos celebrities y todo, pero los celebrities** no figuraban mucho y era “como algo nuevo está por llegar”, “algo nuevo ya está para ofrecerte...” Entonces, **sí días previos se lanzó una intriga** y ese mismo día en la tarde se lanza el comercial en digital.

Ya en el horario estelar –que estamos hablando básicamente donde está la mayor concentración que es el horario donde están los dominicales entre las 8:00PM y 9:00PM– decidimos hacer un “corte sincronizado” en todos los canales.

Esto solamente se hace en el caso del “mensaje a la nación” que es cuando te habla el Presidente de la República y te cortan la comunicación que están dando en ese momento en cada uno de los canales para proceder al mensaje del presidente y después volver con la programación normal.

Hubo toda una coordinación previa con cada uno de los canales para ver la hora exacta. Nosotros teníamos que dar como que *un minuto o un promedio de rango de hora* en el cual nos convendría a nosotros –como marca– lanzarnos, porque era el horario de mayor audiencia era como 8:10 u 8:20... no recuerdo bien el horario. Se acordó con todos los canales cortar la programación (en el horario acordado) y dar paso al comercial y –nuevamente– retornar con la programación normal.

Esto fue un trabajo bastante complejo, bastante complicado, porque hasta un día antes a las 9:00PM estuve coordinando con cada uno de los canales cuál iba ser la hora exacta. Entonces de hecho que un canal manda, y los otros dicen: *me tengo que alinear a este que manda*. No teníamos el horario, porque tenían que ver la pauta y todo eso. Finalmente, se logró hacer.

ER: Ahí estabas tú y tu equipo –prácticamente–, el cliente estaba sentado esperando el lanzamiento...

CG: Claro al cliente le dijimos *entre este horario y ese horario*, pero era coordinar previamente con el medio y decirle *ya dime la hora ...* y ellos te respondían *no tengo la pauta espera hasta las 6:00PM...*

ER: O te decían una hora y, luego, la cambiaron...

CG: Preferían no darme la hora, pero había un rango de hora definido más o menos; sin embargo, no había un minuto. Teníamos que definir el minuto para poderle decir al cliente *en tal minuto salimos ...* y era un minuto dado por la Marina de Guerra del Perú.

ER: ¿Por la Marina de Guerra?

CG: Sí, en tal minuto se va lanzar en tal canal, tal canal. Se tienen que alinear a ese minuto y en ese minuto es donde se lanza: segundos más, segundos menos, por ahí que hubo una pequeña diferencia. Era como que veías el comercial de un minuto de duración –de imagen que fue el del lanzamiento que era largo y necesitabas aprovechar el minuto– y cambiabas un canal –porque sabemos que todos hacen *zapping*– en el comercial por otro canal y en ese canal también estaba el comercial y se veía en todos los canales el comercial.

La gente quedó realmente sorprendida, porque se estaba haciendo esto que usualmente no se hacía. Recuerdo que hace muchos años una o dos marcas hicieron algo así, pero era algo súper extraordinario y costoso.

Era algo que necesitábamos hacer para entrar de una manera diferente al mercado, muy al margen de lo que te comentaba que se había hecho en prensa previo a lo de digital.

ER: Perdón, y lo de prensa ¿fue al día siguiente o el domingo en la mañana?

CG: Lo que pasa es que el día domingo se lanza el comercial de “Imagen” (spot televisivo) en la noche (8:20 PM) y sigue saliendo el comercial en los siguientes horarios, y al día siguiente (lunes) se lanza la oferta comercial. No teníamos mucho tiempo para lanzar “Imagen” y “Oferta Comercial” (spot televisivo) como que a la mañana siguiente lanzábamos las dos ofertas comerciales que teníamos. Era como que mañana (lunes 13 octubre de 2014) y en su *horario prime* de la mañana dan los noticieros, entonces lanzaste en la noche al día siguiente ya estabas en tu oferta comercial tanto en televisión como en prensa.

Era dos lanzamientos a la par. Lanzabas tres campañas, porque eran dos productos más el lanzamiento de “Imagen”, lanzabas tres campañas a la par. El de “Imagen” era el más importante, tenía que venir de una manera diferente, porque era la introducción de la marca al mercado y tenía que ser de una forma diferente. Acompañado de esto también vino un tema en Prensa de una revista que ocupamos la carátula de la revista más importante –“Somos”– que hace muchos años se había hecho. En realidad no se comercializaba y no lo hacían así nomás. Sacamos un “doble página desplegable” ofreciendo el aviso de prensa o el de vía pública como carátula y a la espalda las ofertas comerciales.

ER: ¿Carátula o tapa?

CG: Era la carátula de la revista.

ER: Digamos: *tú agarras la revista “Somos” y es lo primero que ves.*

CG: Era Entel...

ER: ¡Wow!

CG: Ves la imagen de Entel, que eran unos voladores.

ER: Claro, personas que vuelan.

CG: Eran los voladores de Entel “desplegados”, porque era un aviso que se desplegaba hacia la parte de abajo y veías todo el aviso, dabas la vuelta a la revista y en la parte de atrás tenías las dos ofertas comerciales.

ER: ¿Y esa revista salió también el lunes 13/10/14? (un día después del lanzamiento)

CG: Esa revista salió el sábado siguiente: lanzamos el domingo, entonces salió el sábado siguiente (18/10/14)

ER: Cuando la gente está en su casa haciendo *zapping* en el horario *prime* los agarraron con la ‘guardia abajo’ y pudieron disfrutar del comercial. Digamos que parecía un poco intrusivo –porque no tenían elección–, pero duraba un minuto y que puedan verlo, es decir, como que ...

CG: **De hecho que agarró de sorpresa al televidente. Nadie se imaginaba que un comercial de un minuto (duración) iba a estar en todo los canales y los más importantes. Verlo en uno y verlo en el otro (canal) daba como resultado que en algún momento tenías que verlo...**

ER: ¿Te “enganchaba”?



CG: Sí. Te preguntabas: ¿oye, qué es esto que está en todos los canales? De una forma u otra **sí logró obtener un buen alcance que probablemente no lo esperábamos**, pero sí logró llegar a un buen porcentaje del televidente que buscábamos.

ER: ¿Recuerdas cuántos y cuáles canales fueron?

CG: **Fue el “2”, el “4”, el “5” y el “9” los cuales se consideran los canales más importantes**, pues no. Los otros (canales) no decidimos escogerlos porque quedaban el “7”, el “13” y la “Tele” (canal), pero son canales muy chiquitos –digamos. La programación más importante estaba en estos cuatro canales.

ER: Genial. Ya dejando de lado este tema que se nota que fue toda una proeza por así decirlo, porque si has estado un día antes todavía coordinando debió haber sido un trabajo bien arduo ¿Alguna anécdota sobre esta coordinación? ¿Te sentaste a hablar con todos los canales en una misma mesa o todo fue vía e-mail o vía telefónica?

CG: **Hubo una conversación previa con el canal principal que era el canal “4”, el canal líder, el canal que ‘marca’ la pauta.** Primero, tenía que aceptar uno y luego si aceptaba ese uno entonces aceptaban los demás, pero como era algo que no se hacía entonces todos decían “no”. Había que hacerlo, por lo tanto se decía “tengo que hacerlo, cuánto me cuesta”. Los canales me decían: “es un valor muy alto” y luego me dijeron “costará tanto”. Yo les dije “¿se puede hacer? y ellos respondieron “sí”, ok les dije hagámoslo. A partir de que el primer canal nos dijo eso, empezamos a negociar con los otros. Con unos sí fue sentarse y conversar y con los otros fue simplemente coordinar telefónicamente: “canal 4 aceptó, ahora necesito que tú también lo hagas”. Al aceptar canal 4 los demás ya debían aceptar.

Hubo anécdota de última hora, porque era algo que se estaba guardando en secreto no queríamos que nadie sepa cuándo estábamos lanzando la marca ni a qué hora lo íbamos a lanzar. Justo Claro sale enterándose que lanzábamos ese día y lanzábamos con un “Corte Único Sincronizado” en ‘horario estelar’ y justo el horario estelar es de Claro, porque ellos auspician todos los programas periodísticos. Entonces era como ‘ponerle’ en medio de “su programación” un ‘corte único’ (de Entel) y que no lo haya hecho la competencia (ni Claro, ni Movistar).

¿Qué pasó? Claro intentó hacer lo mismo. Claro dijo: “si Entel va a lanzar su comercial a las 8:30PM, yo quiero lanzarlo 8:10PM”. Sin embargo, el ‘corte único sincronizado’ solo se puede dar una vez y no se hace siempre y no se puede hacer así

nomás ya que hay excepciones para hacer este tipo de cosas. Nos enteramos de eso: **Claro trato de una forma ‘sabotear’ nuestro lanzamiento** y también poner un corte sincronizado, pero ya había un compromiso por parte de los canales y ya no se podía hacer.

ER: ¡Qué bajo querer sabotear! Por lo que comentas en este mercado todos se pasan el dato, es bien complicado hacer este tipo de cosas...

CG: **Sí, es un mercado muy competitivo. Todo el mundo está al tanto de que lo que saca tal marca, cuál es la promoción, cuál es la oferta y tratar de superarla** lo cual me ha pasado cuando veía Claro ya que estábamos siempre al pendiente de lo que sacaba Movistar y a los días mejorábamos esa oferta.

Acá (Entel) ya veníamos con un perfil y un producto definido y no íbamos a hacer nada para cambiarlo por más que la competencia haga algo, nosotros ya sabíamos lo que íbamos a ofrecer y no lo íbamos a cambiar. Si ellos querían seguirnos, entonces que nos sigan –dijimos– y finalmente fue lo que hicieron.

A partir de que Entel lanza una promoción de *smartphones* a S/9.00 en planes “X”, Claro también lanza *smartphones* a S/ 1.00 probablemente en planes iguales o más altos. Movistar al poco tiempo también lanza lo mismo, entonces tú veías por esa época (campaña navideña) todos los operadores ofreciendo equipos (*smartphones*) a S/1.00 con una tarifa desde S/. 99.00.

Como consumidor yo lo vi super abusivo: ¿por qué esperar a que llegue una marca a ofrecerme esto cuando tú lo estás haciendo ahora y lo pudiste haber hecho? Como consumidor yo sí me sentí estafado, seguro otros consumidores pudieron haber sentido lo mismo. Yo tengo aparte tengo un teléfono personal que es de otro operador y he pagado tanto por este que ahora lo estaban ofreciendo a S/. 1.00

Así es la competencia, sino la iguales de hecho que vas a perder. Ellos tenían que igual o superar la propuesta de Entel.

ER: Y de hecho que no lo superaron, ¿no? Viendo desde nuestro lado de Medios, se estima, se lanzó y los resultados lo demuestran ¿cómo saber si es que los objetivos estimados que manejaron se cumplieron?

## 6. Preguntas sobre el logro de los objetivos

### 6.1 Respecto a los objetivos de Negocios, ¿cuál fue la estrategia de medios para lograr concreción de ventas?

CG: Nextel ya tenía una cartera de clientes que representaba el 5% del *Market Share* de Telecomunicaciones lo cual era algo muy bajito, esa cartera la hereda Entel con la intención de poder crecer un par de ‘puntos porcentuales’ hacia el año siguiente (2015). Esto representaba ‘jalar’ una buena cantidad de clientes de la competencia. ¿Cómo lo logramos?, pues **lo logramos a través de esta propuesta innovadora: ofreciendo los equipos a S/9.00 en planes super accesibles y esa era nuestra misión dar a conocer esa oferta.**

Esta oferta estuvo vigente todo el año. En un principio por ‘Etapas de Lanzamiento’ la cual duró cinco semanas al aire para luego prolongarse con otro tipo de campaña, pero siempre ofreciendo estos dos productos que eran básicamente el iPhone y también otros productos (*smartphones* que también se ofrecían a S/. 9.00).

También, tenían otra gama de tarifas pero con productos diferentes lo cual mantenía la parte atractiva de darlos al mismo precio de S/ 9.00 y la idea era darlo a conocer en un tiempo largo para que la gente pueda acceder a este producto en un determinado periodo.

El cliente se había asegurado de tener un buen lote de teléfonos –digamos en su ‘almacén’– porque sabía lo que se podía venir. Una de las cosas que pasó fue que se acabó el “iPhone 4S”, por lo tanto tenía que cortar la pauta porque ya no tenía nada para comunicar y había que esperar que venga un nuevo lote y cuando vino este lo volvimos a comunicar.

Esto continuó durante todo este año (2015) y uno de los resultados que vimos fue que **a finales de ese año (2014) logramos que más de 87,000 personas migraron (de otro operador hacia Entel) lo cual representó el 52% del total de las migraciones de ese periodo (segundo semestre 2014). Existieron más de 160,000 migraciones en ese periodo el cual fue julio-diciembre es decir el último semestre, pero la mayor cantidad de migraciones se dieron en el último trimestre de 2014 cuando se produce el ingreso de Entel.**

Antes de que ingrese Entel ya podías migrar entre Movistar o Claro.

ER: El pico más alto fue octubre, noviembre y diciembre, ¿correcto?

CG: Así es. Fue a raíz de la llegada de Entel. Entonces el 52% de las migraciones del último semestre de 2014 lo logra Entel, el otro 48% se divide entre Movistar y Claro (Bitel y Tuenti), pero lo importante fue que logramos el objetivo –es más– superamos lo que realmente pensamos que íbamos a obtener.

ER: ¿El estimado cuál fue en ese momento?

CG: **Ese porcentaje no lo tengo en mente, pero no era lo que conseguimos (+87,000) ya que era menos y con llegar a ese monto estábamos bien.**

6.2 Respecto a los objetivos de Salud de Marca, ¿cuál fue la estrategia a seguir para lograr *brand awareness* (conocimiento de marca)?

CG: **Al ser una marca nueva teníamos que llegar ‘rompiendo esquemas’** que era un mandatorio también de Entel Chile que es líder y que siempre se caracteriza por hacer cosas diferentes. **Lo mismo lo replicamos acá, entonces queríamos romper esquemas desde el mismo hecho de entrar con una oferta innovadora, disruptiva,** con la llegada de la marca en los medios también de manera diferente a lo ya hecho por la categoría.

**Por ello, el ruido publicitario –estamos hablando de los TRP’s– fue muy importante: fue el medio (Televisión) que apalancó nuestra estrategia. Sabemos que Televisión es el medio masivo por excelencia, entonces teníamos que estar en Televisión sí o sí y la única forma de medirnos era a través de los TRP’s que íbamos logrando.**

Teníamos que tener una ‘fuerte’ presencia en ‘Televisión Abierta’–no en Televisión por Cable– y por ello llegamos a niveles de TRP’s que no se veían hace muchos años y esto iba acompañado de ‘otros medios’ que nos sirvieron de complemento que era ‘Vía Pública’ que heredamos de Nextel. Este tenía muy poca presencia en Vía Pública, pero cuando pasamos a Entel sí necesitábamos tener presencia en todo lado: sabemos que la gente está en la calle movilizándose en todo momento y también en esa época que era previo a Navidad. Necesitábamos estar en la calle entonces lo que se hizo fue tener mayor presencia: adquirir ‘paneles’, ‘vallas’, ‘elementos de frecuencia’, básicamente elementos de frecuencia para poder mostrar la oferta comercial que teníamos que era donde nos interesaba llegar.

Vía Pública fue el segundo medio (segundo medio en otorgar mayor recordación en el lanzamiento). Lo tratamos de ubicar en zonas estratégicas: teníamos la oferta comercial del iPhone 4S con un plan de S/ 99.00 y también la oferta comercial del iPhone 5S a un plan de S/ 199.00 entonces como eran targets diferentes teníamos que ver estratégicamente donde los ubicábamos ya que eran segmentos completamente diferentes.

ER: ¡Qué buena lectura! ¡Qué genial!

CG: Digital jugó un papel muy importante dentro de la compra, **digamos como que eran tres medios que apalancaban: Televisión, Vía Pública y Digital**. Este último fue el tercer medio con una compra de pilares que se tuvieron en cuenta y estando en Redes Sociales, en plataformas de Performance...

ER: En los cuales también se pueden segmentar.

CG: Claro. Y también algunos medios que nos ayuden a generar esta “convergencia” con los medios ATL, ¿no?

ER: ¡Qué genial!

### 6.3 Respecto a los objetivos de medios publicitarios, ¿cuál fue el criterio de dar mayor o menor inversión a cada medio del *mix* del Lanzamiento?

CG: Como te comentaba, previamente, ya se había analizado a la categoría y sabíamos de alguna forma cuánto era lo que invertían anualmente cada una de ellas. Ahí fue donde vimos cómo era el ‘mix de medios’ que tenía cada una de ellas, entonces esto nos sirvió como base para poder definir cuál iba a ser nuestro mix.

Definitivamente, el mix no lo íbamos a copiar tal cual de ninguna de las dos marcas sino debíamos tener un mix que pueda ‘apalancar’ y soportar cada uno de los objetivos que tenía el cliente y la estrategia que habíamos presentado.

Entonces (el criterio) viene de alguna forma estudiando el mercado: estudiando estas dos marcas, definiendo un poco cuáles eran los objetivos y qué cosa se quería lograr y qué cosa se quería medir. A raíz de esto es que selecciono mis medios.

Como te comentaba, el cliente estaba interesado en hacer hartos ‘ruidos publicitarios’ y eso básicamente lo lográbamos a través de la Televisión abierta que fue el principal medio.

ER: Claro.



CG: Analizando todas esas variables, dijimos: *televisión va a ser nuestro medio ‘bandera’ y después vamos a optar por otros medios*. Entonces se decidió darle cierta distribución a cada uno dependiendo también del consumo que tenía la categoría y cada uno de los objetivos que tenía la marca en el momento del lanzamiento.

ER: Basado –como mencionaste– en ‘convergencia’ y sumándole ‘disrupción’ e ‘innovación’.

CG: Exacto, ahí teníamos que ver de qué manera invertíamos el dinero. Finalmente, creo que fue algo bueno, logramos lo que el cliente estaba pensando: **logramos la cantidad de TRP’s propuestos, logramos una cantidad mayor de gente que ‘migró’ hacia Entel creciendo un punto porcentual (+1) en el market share** –teníamos proyectado un poco más pero hacia este año (2015)– y se logró el objetivo finalmente.

Los objetivos ya para este año (2015) era lanzar otros tipos de productos porque solo nos habíamos enfocado en postpago desde el lanzamiento. La marca tenía muchos otros productos más que ofrecer, pero esto era ya para el 2015.

ER: Es decir, el lanzamiento fue pensando en cómo ustedes iban a trabajar el 2015 año en que se lanzó “Prepago”.

CG: Claro era el lanzamiento de Prepago. Inicialmente como que teníamos pensado lanzar Prepago, pero no se llegó a concretar bien cuál iba a ser la propuesta comercial que iba a ofrecer Prepago. Necesitábamos entrar al mercado ofreciendo una propuesta diferente en el tema de Prepago, es por ello que no se lanzó Prepago en ese momento sino que simplemente nos enfocamos en Postpago. *Nosotros dijimos: postpago va a ser ahorita nuestro producto ‘ancla’ con eso vamos a entrar, enganchamos a los clientes ahí y después analizando bien–haciendo focus y todo eso–vemos cuáles son las necesidades de un prepagiero, “qué es lo que está buscando”, pero eso ya fue cara al 2015 porque el 2014 fue netamente enfocado en Postpago y en dar a conocer la marca.*

ER: Con respecto a Postpago, si personas que pagan mensual un servicio de Movistar o Claro lanzar sólo una oferta Postpago implica que prácticamente abandones la casa, lo dejes al otro con los ‘crespos hechos’ y –claro– Entel sacó su market share que

esperaba y al otro lo dejó ‘asaltado’ por decirlo de algún modo y era lo que se esperaba, ¿no?

CG: Sí. De alguna manera nuestro objetivo era “robarle” mayor cantidad de clientes a Movistar –que como te dije en un principio es la marca que cuenta con una mayor cartera de clientes postpago–, pero finalmente se logró quitarle en la misma proporción a Movistar y a Claro.

ER: Y eso, ¿cómo se entiende? ¿Por qué igual a los dos?

CG: Porque la oferta en realidad era muy atractiva. Si bien es cierto pensábamos como que en competencia directa a Movistar de alguna forma siempre hay efecto como que “rebote” hacia otras marcas, hubo una buena cantidad de clientes insatisfechos.

Lo que pasa es que existía una buena cantidad de clientes insatisfechos por parte de Movistar y también por parte de Claro.

ER: Eso se entiende del ‘Análisis Situacional’.

CG: Claro, todo esto fue previo. Los clientes estaban buscando moverse, pero no lo podían hacer porque no había otra opción: Movistar, una marca antigua que te ofrecía lo mismo y sabías que de alguna forma te puede estar engañando; y Claro, una marca que ya tiene diez años en el mercado que ofrece cosas nuevas pero que tampoco el cliente está muy satisfecho pero no les quedaba de otra.

ER: Era como subir del primer al segundo piso y luego bajar al primero en una misma casa.

CG: Claro, exactamente o te ibas a uno o te ibas al otro pero sabías que te iban a ofrecer lo mismo.

ER: Por eso es de ‘producto’ (un mercado de telecomunicaciones basado en el producto)

CG: Claro, por eso todos esos clientes insatisfechos que existían de Postpago pasan a Entel. **En realidad sabíamos que existía una buena cantidad en Movistar, pero no sabíamos que podíamos lograr tanto (determinada cifra) en Claro.** Sí, dijimos: *vamos a captar algo de Claro*, pero no imaginamos tanto.

Cuando llegamos a ver las cifras a finales de año dijimos: *¡wow le hemos quitado casi de igual forma a estas dos marcas que lógicamente se vieron afectadas!*

ER: ¿Rodaron cabezas en Gerencia?

CG: Jajaja. Eso no te lo puedo decir porque no lo sé, pero de hecho tuvieron que mejorar su estrategia y su oferta comercial.

ER: Lo cual es lo mejor para todos porque todos somos consumidores, ¿no?

CG: Sí. Finalmente, el consumidor es quien termina ganando. A una mejor oferta una mayor demanda, entonces van a existir muchos usuarios que vean algo atractivo y se van a inclinar por eso y fue lo que ocurrió.

ER: Y ya para terminar Christian –y agradeciendo tu tiempo para esta valiosa, más que una entrevista, una conversación muy amena y muy rica en información– con respecto al mix de medios, **¿hubo alguna sorpresa entre ‘inversión’ vs. ‘recordación’?**

CG: Mira, nosotros hicimos unos ‘trackings de marca’.

ER: ¿Tracking de marca de Arellano en el periodo de lanzamiento?

CG: Sí, en el periodo de lanzamiento. Si bien es cierto esperábamos crecer porque todavía arrastrábamos esa marca que venía de Nextel como que de alguna forma era “*Nextel-Entel*” la gente sabía, al menos los usuarios.

ER: Claro, porque nunca hubo una transición.

CG: Claro nunca hubo un “Nextel ahora es Entel”, “muere una y nace otra” ¡No! Cuando se hace el tracking lo primero que vemos es que había un porcentaje que **decía “Nextel” y otro porcentaje que decía “Entel”, entonces necesitábamos cortar eso**, necesitábamos que ese porcentaje pequeño que decía “Nextel” pase a ser “Entel”. **En el siguiente tracking de marca sí se dio logrando una recordación un poco mayor.**

Como te decía hace un momento: toma su tiempo construir una marca nueva y más aún cuando tienes un competidor de 20 años y a un competidor de 10 años, y que entre una marca nueva y extranjera...

ER: Y chilena sobre todo... eso de hecho que saltó en el “Análisis Situacional”.

CG: De hecho. Por ningún lado íbamos a ‘tocar’ que era una marca chilena porque sabíamos que podíamos tener algún problema, pero ya al ser una marca nueva sabíamos que teníamos que esperar hasta cierto tiempo para lograr ciertos resultados. **Ahora los resultados son un poco más favorables hacia nosotros, existe una mayor recordación y esto va ir creciendo con el tiempo y conforme se vayan dando también la comunicación de la marca y los productos que puedan salir al mercado.**

ER: Según lo que mencionas con el *tracking* de marca –al cual yo he tenido acceso– el **primer medio con mayor recordación viene a ser Televisión y el segundo es Vía Pública pero este último es tercero en cuestión de inversión**, ¿qué lectura se puede tener de esto?

CG: Como te digo, Televisión de por sí va a salir (en el *tracking*).

ER: Es la “Reina”, como dicen.

CG: Hay marcas que no hacen Televisión y cuando tú les preguntas dónde lo viste en Televisión, te responden. Por inercia la gente dice Televisión porque es lo que más ve, es donde evoca más su tiempo.

Vía Pública sí viene a ser el segundo medio porque como te digo de una alguna forma la gente en la mañana, al mediodía y en la tarde se está desplazando, entonces suele ver algún tipo de publicidad que no lo va a relacionar con muchas marcas porque como te digo ahora la ciudad es una “selva” de elementos de vía pública ya que está invadido por marcas en la cual tú no vas a saber si *tal marca estuvo o no* simplemente por inercia, por tu día a día puedes decir: “ok lo vi en Televisión, lo vi en Vía Pública o lo escuché en Radio, ¿no?” Esto usualmente también es una de las cosas que sueles hacer mientras manejas escuchas música, o mientras vas en el bus escuchas música, también lo estás escuchando a través del celular.

ER: El *streaming*.

CG: Claro. Es un medio (‘Vía Pública’) que es segundo en inversión para la categoría, probablemente no para el mercado en sí pero sí para la categoría.

Probablemente en el *tracking* que tuviste acceso te salga como segundo ‘medio de recordación’: *dónde vio la publicidad...* ok, sale “Vía Pública”, pero es el segundo medio de inversión no sé cuánto se detalle ahí... ¡claro!, lo que pasa es que acá tienes a “Diarios” (segundo en inversión) acuérdate por el hecho de acá tienes a las **‘páginas consecutivas’ (formato disruptivo)** porque de ahí el resto fue ‘medias páginas’, fueron formatos más chicos, teníamos que *optimizar* el medio y lograr una mayor frecuencia entonces ese porcentaje de ahí te lo hace las páginas completas que hicimos en el lanzamiento y este aviso que te digo en “Somos” ¿no?, que fue bastante costoso.

La diferencia entre un diario y un medio como vía pública no es mucha, pero sí **‘Vía Pública’ es un medio de mucha inversión siendo el segundo en la categoría en general.**

ER: Para tener en cuenta.

CG: Sí.

ER: Crhistian, esta conversación ha sido muy provechosa y gracias por colaborar con la presente investigación.

CG: De nada. Espero te haya podido servir lo que te he comentado... En realidad me has hecho acordar, ¡hace un año atrás lo que empezamos!

ER: ¡No te vayas a poner sentimental nomás! (Risas)

CG: Como profesional y como experiencia fue muy buena: nunca había vivido una experiencia de lanzamiento de una nueva marca y para mi fue en realidad bastante buena. He tenido la oportunidad de decir: *“sí, he lanzado una marca al mercado, la lancé de esta forma, de una manera diferente, logramos estos objetivos, logramos tales cosas”*. En realidad, como profesional fue bueno y yo creo que el cliente está satisfecho con ese lanzamiento, ¿no?

ER: Bueno, muchísimas gracias Crhistian

CG: No hay de qué. ¡A ti más bien!



### **José Ramón Pérez Quintana**

*Psicólogo de profesión oriundo de Venezuela. Fue profesor de Psicología Experimental y Estadística en la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela hasta el 2015, año en que llegó a Perú. Su especialidad es la Psicología Clínica Conductual con un enfoque en lo cuantitativo, pero también una comprensión en lo psicológico. Antes de graduarse del Pregrado trabajó en Investigación de Mercado, esencialmente en Opinión Pública. Lideró al equipo que enfocó esfuerzos en diseñar la estrategia de medios digitales para el lanzamiento de Entel previa colaboración con el “Análisis Situacional” con el fin de elaborar una Estrategia General Multimedios teniendo como pilar a Digital.*

ER: Hay muchos psicólogos que migran se puede decir al área de Investigación de Mercado.

JP: Sí, es una área rentable económicamente. En lo personal fue muy bueno entrar en ese ámbito por la economía justo antes de graduarme. Hice desde entrevista a profundidad de nivel cuantitativo de análisis de eso con análisis de contenido, pero también hice desde llenar formularios hasta el procesamiento de data hasta el estudio cuantitativo y cualitativo. Ejercí la Psicología Clínica como tal en paralelo al dictado de clases y entré al mundo de la publicidad.

ER: ¿Cómo así?

JP: El cuento es largo, luego te contaré. El hecho es que llegue a la parte de Planificación Estratégica de una agencia (publicidad) “Full Service” que ya acá en Perú es un modelo que no se ve mucho incluso en Latinoamérica.

ER: ¿Full Service?

JP: Lo que pasa es que hace 20 ó 15 años aquí en Perú una agencia de publicidad tenía dentro un Departamento Creativo y un Departamento de Medios. En Venezuela y en Brasil todavía se mantiene ese modelo. En Venezuela se ha diversificando un poco el tema y hay algunas agencias y centrales de medios, pero dependen mucho de las creativas.

Entonces llego primero al área de planificación estratégica de una agencia con un modelo de “Full Service” teniendo mayor énfasis en tema de medios, pero con vinculación muy fuerte con campañas desde lo comunicacional. Finalmente, me

especializo en Medios y en Digital y llego a Perú, digamos que –en términos de este tema– es importante mencionar que estuve mucho tiempo dedicado al área de Investigación y Planificación Estratégica de Medios...

ER: ¿ATL?

JP: Sí, ATL. Luego pasé a tener el cargo de Estrategia en Insight, yo generaba todo lo que era *insight* y todo el proceso de investigación y luego, también, abarco el área digital.

ER: ¿Un 360°?

JP: Ya, veámoslo así. Fue bien interesante. Cuando llego acá cambian un poco las cosas, pero probé en el mundo digital.

ER: ¿Cómo se acerca a Entel?

JP: ¿Cómo llego a Entel? Entel es una cuenta que es parte de OmnicomMediaGroup Perú (OMG) y al ser un recurso de un transversal, en ese momento, atendía (continuó hasta 22/04/15) todo lo que era la dirección de Estrategia Digital y me tocó asumir ese reto de primero hacer los pininos de la relación con Entel con los análisis de la categoría, cuál era el escenario ideal para el lanzamiento...

ER: Lo que era el “Análisis Situacional”, perdón.

JP: Sí, lo que nosotros llamamos el análisis situacional de Entel de la categoría ...cómo estaban consumiendo (los usuarios), en especial–en el caso de digital–cómo estaba invirtiendo la competencia, qué se estaba haciendo, cuáles eran las mejores prácticas. Ese tipo de cosas fue lo que hicimos previo al lanzamiento.

ER: Genial. Bueno de hecho que usted nos puede aportar mucho con la experiencia que ha tenido y para eso estamos acá para que nos pueda dar un desglose de lo digital en el lanzamiento.

## **1. Preguntas respecto al contexto previo al lanzamiento**

1.1 ¿Cómo era el escenario (consumidor de telefonía móvil, rubro de telecomunicaciones, etc.) al que se enfrentaban?

JP: Mi respuesta va ser un análisis –en primer término– ‘retrospectivo’. Si miramos el 2015 –Diciembre 2015– y lo ‘cruzamos’ con el momento en que fue el lanzamiento –Octubre 2014– ¿qué te puedo decir a un año y dos meses después que se lanza la

marca? **Hay varios hitos que hay que abarcar; primero, en un categoría de dos players...**

ER: ¿Un duopolio?

JP: Un duopolio que estaba caracterizado por un mal servicio –o eso era lo que refería la gente; problemas de cobertura; problemas de servicio en general y grandes niveles de inversión marcaban un crecimiento económico de Perú importante.

Entonces, mirando ‘retrospectivamente’ se pasa a ser –de una categoría de dos jugadores– (players) a cinco jugadores que, evidentemente, cambian tanto el modelo de negocio o la situación de negocio como el tema comunicacional y de medios. Yo creo que ese es el resumen de una diversificación de la oferta y en una dinamización de la comunicación; por ende, eso en Medios ocasiona un rebote de la inversión. Hay más gente invirtiendo que no es necesariamente que exista más dinero en la categoría... pero puede que sí.

En ese contexto –ahora así yéndonos totalmente atrás– el reto era cómo podemos predecir qué va pasar en el lanzamiento (cuando esto iba a marcar un hito). Solo teníamos cercanos el tema de Tuenti que recién se estaba lanzado y que existía los esfuerzos también similares de parte de Bitel.

ER: Correcto Bitel.

JP: En ese sentido creo que el escenario era un escenario donde era difícil generar una predicción de qué debía pasar, pero era un mercado lleno de oportunidades, un duopolio ...

ER: ¿Insatisfacción?

JP: Todo un tema de servicio que Entel como propuesta de valor marcaba fuertemente; el tema de ‘transparencia’ que era un punto importante que son cosas que en la categoría era como grandes *issues*. Entel parecía calzar con su propuesta valor a las necesidades que tenía el mercado. Entonces creo que nos enfrentamos a eso desde el rubro de telecomunicaciones: un duopolio; a nivel móvil, una oferta bien limitada y no muy diversificada; y un elemento que olvidaba que es fundamental durante el 2015 que es la ‘portabilidad’.

ER: **¡Migración!**

JP: La portabilidad cambia el juego de las empresas telefónicas porque en el país –como sabemos– el famoso contrato de 18 meses y los teléfonos exclusivos esto también rompe la dinámica porque es como una ‘apertura’ del mercado, una dinamización super fuerte.

ER: En ese momento que ocurre lo de la ‘migración’, Osiptel se puso muy fuerte en ese tema y exigió la migración. Si querías ir a otro operador eras libre y el contrato se rompía automáticamente y eso jugó también a favor de las empresas telefónicas, digamos.

JP: Sí, en ese sentido **el concepto de ‘migra con Entel’** fue bastante bueno porque la comunicación te llamaba a migrar a algo nuevo e iba muy en juego con el tema de la portabilidad y fue un buen *access* ese tema.

## 2. Preguntas respecto al nuevo ecosistema de marca

2.1 Digital: ¿Cuál es la influencia de la ‘ola digital’ en el ecosistema de marca?

JP: Mi respuesta consiste en dos puntos. Primero, la ‘Audiencia’. Donde la Audiencia – en primera instancia– no es la distinción *off/on line*, es decir, tú no eres un rato *offline* y luego estás *online*; **eso sucede en la vida real al mismo tiempo: tú estás en el teléfono o estás en internet mientras también estás viendo televisión.**

**La ‘ola digital’ es una cosa que va con la Audiencia y que –evidentemente– tiene que ‘permear’ con la estructura de los puntos de contacto de una marca y eso – llegando al siguiente punto– lo vemos en cómo se construye el famoso POE: cuáles son los medios pagados, cuáles son los medios propios y cuáles son los medios ganados.**

ER: **PAID, OWNED, EARNED MEDIA**

JP: Correcto. Sobre la base de eso y empezando por lo que es más importante para una marca **los Medios Propios son fundamentalmente digitales: la Página Web, Fan Page...**

ER: Fan Page.

JP: Su cuenta en Twitter, su canal de YouTube, todos estos elementos que son **bases para la marca** –entonces– todo eso vive en digital. Todos los medios pagados, y está todo lo que es *offline* o *Mass Media*, ATL –como lo llamemos–, ¡sí tienen un rol importante! pero Digital pasa a tener un rol importante porque se supone que la pauta

digital o la pauta total de medios debe departirte (dirigirte) a esos medios propios; y todo el tema de medios ganados, yo soy de la idea de que los medios ganados no existen si no se miden y las herramientas que te permiten medir medios ganados es el medio Digital. **La ‘ola digital’ influye en cómo cambia la Audiencia y cómo se configura el POE de una marca.**

ER: Cuando usted menciona que *no puede medir lo ganado*, pero sí se puede en Digital ¿con cuáles herramientas se mide?

JP: Todas las herramientas de *Social Listening* miden medios ganados... ¿sí? El hecho de que, incluso, tú tengas un posteo y que genere *shares* eso es un alcance ganado tú no estás pagando por ello, si tu *retuiteas* un tuit de Entel, si tú compartes una publicación de Entel...

ER: ¡Que sea orgánico o que sea pagado!

JP: Porque te impacta a ti como un tipo que está viendo publicidad o que estás consumiendo algo, pero tú lo compartes sin que te den plata a ti pues.

ER: Correcto. Manejábamos también—con respecto al PAID, OWNED, EARNED MEDIA— un gráfico de Google que centra mucho a la Televisión y el resto de medios está afuera, luego de la influencia digital ahora lo que está al centro es el *website* de una marca y alrededor de él los medios ATL—incluso más cerca del centro el digital— eso grafica lo que usted menciona con el POE...

JP: No entendí muy bien cómo me decías: viste una gráfica de Google...

ER: Sí. Al centro, primero, ‘la cuestión de marca con la televisión al centro’; después de la ola digital, ‘el *website* al centro y alrededor los medios ATL’.

JP: Sí. Justamente esto ilustra perfectamente, desde la ‘perspectiva de audiencia’ e incluso desde la ‘perspectiva de marca’ (**porque las audiencias en los años 70 incluso la forma de consumir los medios estaba centrada en la televisión**), que la televisión era el medio más poderoso pero también era el único medio.

La televisión era un medio muy masivo que implicaba un dispositivo audiovisual donde se generaba una nueva narrativa. Entonces sí estaba ‘centrado’ ¿Cómo tú construyes una narrativa de una marca si no es con televisión, es decir, hay una cantidad de elementos que estimulan al usuario y construye muchísimo desde un dispositivo audiovisual, pero también desde la audiencia porque también está la foto de cómo vea ahora la televisión una familia. **Familia que está conectada al teléfono,**



al *ipad*, a la computadora, mientras ve televisión y donde probablemente no esté viendo una canal de televisión abierta sino que puede que esté viendo Netflix que es una forma de consumo digital a través de un dispositivo de la televisión. La televisión no va morir porque la televisión a nivel de audiencia va seguir siendo un elemento super importante por lo menos en los próximos veinte años.

ER: ...Pero necesitan la mezcla, porque en esto que mencionas Netflix... ¡claro! veo Netflix pero como mi *Smart TV* capta la señal de *wifi* que tengo en mi *router* veo en mi televisor Netflix que es un canal online, entonces se junta digital con la televisión (ATL).

JP: Claro. Hay una tendencia de estas mundiales que es el “Internet de las Cosas”: internet en tu ropa, internet en tu refrigeradora, tu refrigeradora te avisa si se te acabó la leche y si tu refrigeradora puede estar sincronizada con el *e-commerce* del Supermercado al que vas y hacer el pedido automáticamente si tú así lo quisieses. Es una cosa casi de ciencia ficción, pero que es una realidad.

ER: Cada día más cerca a eso.

## 2.2 Respecto al consumidor ¿cómo influye en la estrategia que el consumidor actual de medios sea ‘multipantalla’ y ‘multicanal’?

*...usted cuando dice lo siguiente: Planificador tenemos que hacer una pauta... Estoy seguro que la pauta que se hace ahora con la influencia digital y teniendo en cuenta que el consumidor de medios actual es ‘multipantalla’ y ‘multicanal’—como se mencionó en un principio— y que por ende puede estar usando un smartphone y/o viendo la televisión... por lo tanto hay una notable influencia en esta pauta y por lo tanto en la planificación en general.*

¿Cómo influye en su día a día de ustedes los planificadores de medios?

JP: Si entiendo bien la pregunta, yo creo que es el hecho de que tengamos hoy un consumidor que es multipantalla, multicanal y multitasking tiene como consecuencia **un consumo muy atomizado y también un consumo con muy poca tensión porque tienes demasiados estímulos a los cuales tienes que atender ...**

ER: **¡Distracciones para la publicidad!**

JP: Sí. Eso implica un reto en términos de varias cosas y también podemos puntualizar el hecho de cómo generamos comunicaciones que sean lo suficientemente distintivas

como para captar la atención de alguien que está atendiendo tres pantallas, ¿sí?; o ¿cómo cerramos una experiencia, desde medios, que pueda generar esta ‘convergencia’?

No le llamamos convergencia al ‘constructo’ sino una convergencia que genere una complementariedad en la experiencia, es decir, que cuando esté viendo una cosa en la televisión –que no le esté prestando mucha atención–, pero que si yo ofrezco una experiencia asociada a la marca, (por ejemplo, mientras estoy viendo televisión estoy en Twitter) es distinta ya que parece que esto está por todos lados pero se vincula con el contenido que yo estoy queriendo ver.

ER: Correcto.

JP: Entonces ese creo que es el gran reto y cómo influye, influye en que tenemos una tensión atomizada y que tenemos que cerrar una experiencia como ‘puntos de contacto’... porque bueno resolver el tema comunicacional digamos que no nos compete a nosotros –desde medios–, pero es un tema fundamental lograr ser **distintivo, disruptivo para captar la atención.**

ER: Esta lectura que tienen del consumidor, que ahora tienen menos opciones de impactarlo, me imagino que debe haber un mejor análisis sobre su conocimiento de él.

JP: No, pero yo creo que es al revés. **Es decir, tenemos tantas oportunidades de impactarlo... el problema es que son demasiados estímulos para una sola persona.** Entonces imagínate a ti cuando te están hablando, cuando estás viendo la televisión o cuando estás viendo tu smartphone o en la computadora ... **para que tú atiendas a algo y comprendas la propuesta de valor de algo requiere que eso llame tu atención o que cierre una experiencia.**

Eso es un reto, porque construir el alcance como lo construimos antes en televisión se sigue haciendo... pero que eso efectivamente funcione y genere lo que se quiere generar... ahí está el punto.

ER: **Resumiendo. Tienen a un consumidor que tienen mayores vías, mayores canales, esto puede jugar en contra a ustedes, pero también ustedes ‘le dan la vuelta’ y dicen: oye, también esto está a favor de nosotros porque tenemos más vías de llegada... solo hay que hacer una buena lectura de él (consumidor) para poder impactarlo tanto por la televisión y los otros medios alternativos. ¿Es así?**

JP: Correcto.

2.3 Con respecto a este consumidor hay teorías que pueden dar cierto acercamiento. Uno de ellos es el ‘ZMOT’ (Zero Moment of Truth) y el otro es el ‘Consumer Journey de Mackenzie’ (CJM).

¿Cómo influyó el ZMOT y el Consumer Journey de Mackenzie en la Planificación del lanzamiento?

JP: **Para este caso el ZMOT y el CJM influyen significativamente porque estamos en un negocio de Telecomunicaciones.** El ciclo que te dice el *momento cero de la verdad* es que el primer momento de la verdad de PMG no es frente al anaquel sino que hay un momento previo donde ya tú tienes el 90% ó el 70% de la decisión tomada que es antes de llegar ahí. **Ese ‘primer punto de contacto’ es el “digital”.**

Porque si tú averiguas cómo es el teléfono (smartphone) que quieres comprar, haces toda la investigación (previa), comparas (modelos) y formas tu opinión, entonces –evidentemente– si yo lo que quiero es generar atención y compra –más allá de la generación del conocimiento es prioritario que la gente me compre porque de eso se trata este negocio– la gente que me va comprar va ser directamente proporcional a la gente que me conoce.

Entonces el *momento cero de la verdad* sí se incluyó en la estrategia de lanzamiento porque necesitábamos influenciar la compra, generar el conocimiento para tener éxito en el comercial. El entender cómo era este proceso y cómo era el *journey* (viaje, jornada) de un consumidor nos hacía saber cuáles eran los puntos que teníamos que comunicar en la vida de esa persona (consumidor).

Siento que en ese momento se quería tener un énfasis en todo lo que era Postpago que era la gran Propuesta de (“Alto”) Valor. Por ende, teníamos que apuntar a los medios más efectivos que den un mayor “Alcance” y un mayor impacto en este segmento que tenía un comportamiento distinto al segmento prepago.

#### 4. Preguntas sobre los conceptos que se manejan en la presente investigación

4.1 Desde su larga experiencia ¿cómo entiende y define –dejando de lado también lo académico– “Planificación de Medios”? y ¿cuál es su importancia?

JP: Para mí la Planificación de Medios es un proceso en el cual hay tres instancias. Hay una marca –que puede ser un sujeto– y hay una audiencia. Esa marca tiene un

mensaje que necesita llegar a una audiencia, es decir, necesita que alguien la escuche. En esa comunicación hay dos aspectos: uno es quien diseña –*qué voy a decir*– y otro que dice *dónde lo voy a decir*. Nosotros desde la Planificación de Medios estamos en la segunda cajita que es *dónde voy a decir ese mensaje*.

**Entonces la Planificación de Medios, desde mi perspectiva, es cómo junto una ‘marca’ o el ‘mensaje de una marca’ con una Audiencia (con gente) o cómo llego a la gente. Por lo tanto para mi, la Planificación de Medios es cómo conectar mensajes con gente – definido desde lo cotidiano como me decías. Es simple eso: es conectar un mensaje (s) con la gente.**

Para poner un ejemplo fuera del ámbito del marketing: imaginemos un político que necesita un Plan de Medios y el político lo que quiere es que su mensaje, propuesta o discurso llegue a la gente con una intención –digamos– electoral. **Entonces es simplemente tomar ese mensaje que tiene este político y ver en qué canales lo distribuimos, en qué canales lo hacemos llegar a la gente, que sea significativo, que genere la acciones que queremos que genere, que construya las opiniones que nosotros queremos que construya y que (finalmente) genere el impacto que queremos.**

ER: ¿Eso también se puede reflejar en el lado de la publicidad Digital y/o ATL?

JP: Claro. Cuando hablo de “Planificación de Medios” para mi no hay una distinción entre lo *offline* y *online* o entre lo ATL y Digital.

4.2 Este desglose de Planificación de Medios nos hace entrar a la Planificación de medios digitales. Ciertos publicistas dicen que lo Digital *es otro cantar*, pero no creo tanto porque también tiene que ir de la mano con lo de ATL.

Respecto a los Medios Digitales:

- A. ¿cuál es la influencia de la ‘ola digital’ en la Planificación de Medios?
- B. ¿cuál fue la importancia de la planificación digital dentro de la estrategia de lanzamiento?
- C. ¿cuál fue el objetivo de la planificación digital dentro del lanzamiento (*branding, performance, etc.*)?
- D. ¿cuál fue el criterio a tener en cuenta en la Planificación Digital del Lanzamiento?

JP: Ok. Vamos por partes.

ER: Correcto. ¿Cuál es la influencia de la ‘ola digital’ en la Planificación de Medios?

JP: Cuando decimos ‘ola digital’ era lo que me comentabas: *cómo pasamos de la Televisión a Google*.

ER: Correcto.

JP: Entonces la influencia de la ola digital en planificación de medios es que el “mix de medios” se re configura totalmente donde la televisión ya no es el principal punto de contacto en una estrategia de comunicación sino que está diversificado y que lo comparte con digital, con vía pública y que se apuesta con la integración de esos medios.

Entonces creo que lo que influye es cómo se constituye el *pie* de medios y qué estacionalidades tienen esos medios.

ER: ¿Cuál fue la importancia de la planificación digital dentro de la estrategia de lanzamiento?

JP: Digital era un punto de contacto que –digamos– porcentualmente se llevó probablemente un 6% de ese presupuesto. **Digital sí tenía un rol muy importante en términos de que el éxito de eso (el lanzamiento) tú lo ibas a ver en el mundo digital: entiéndase comentarios en Facebook, impacto en nuevos Fans, Tráfico en la página (web), búsquedas en Trends, etc. Entonces para mi la tangibilización del lanzamiento se iba a ver en el mundo digital y en el mundo del negocio, ¿pues, ¿no?!**

ER: Correcto.

JP: Entonces ese *word of mouth* (“publicidad boca a boca”), ese conocimiento de marca, esa bulla que se generaba, se tangibiliza –fácilmente– en el mundo digital.

ER: Cuando usted menciona *word of mouth*... ¿se refiere a la publicidad “boca a boca”, cierto?

JP: Correcto.

ER: ¿Cuál fue el objetivo de la planificación digital dentro del lanzamiento? ¿*Branding*, *Performance*, etc., ¿cuál era el objetivo de la pauta digital en el lanzamiento?

JP: **El objetivo era generar un conocimiento de marca dentro del marco de lo que es *Branding*, este era su principal función: generar Alcance, mucho *Branding*.**



**Digamos que dentro del *Branding* está generar alcance, recordación, alto impacto; pero luego, en ese proceso de lanzamiento—yo veo (analizo) el lanzamiento en todo ese ‘Q’— sí había un objetivo más de *Performance*.**

ER: Perdón. Cuando mencionas ‘Q’, ¿a qué te refieres?

JP: **Al trimestre de lanzamiento, el último trimestre del año (octubre, noviembre y diciembre, conocido como ‘Q4’). Ahí sí había objetivos más fuertes en términos de *leads*, porque se tenía el objetivo de generar tráfico (*web*).**

ER: *Leads* es...

JP: Es el llenado de un formulario.

ER: ¿Ese formulario que encontramos cuando estamos navegando?

JP: No, esto tenía un objetivo comercial específico. La gente debía llenar un formulario diciendo que quería un *iphone* y esa persona era contactada después por el equipo de *telemarketing* (de Entel).

Entonces sí evidentemente había un objetivo de *performance*, porque queríamos (generar) tráfico a la página *web*, queríamos generar *engagement* en la comunidad de Facebook, generar capilaridad ahí pues.

ER: Entonces ...

JP: Entonces era un ‘objetivo mixto’.

ER: **Entonces en este objetivo mixto tenemos: generar conocimiento de marca, contribuir al llenado de estas pequeñas encuestas que son los *leads* para lograr *Performance*, ¿correcto?**

JP: Correcto.

ER: ¿Cuál fue el criterio a tener en cuenta en la Planificación Digital del lanzamiento?

JP: El diseño de la estrategia y como yo la esboqué tenía como ‘pilares’: uno, el tema de *Performance*. Aquí estaba todo lo que era Google y Facebook.

ER: Cuando hablamos de *performance* te refieres a “acción de venta”...

JP: Sí. Cuando hablamos de *performance* es que tú estás buscando una acción. Esa acción también tiene una forma específica de comercialización que es a través del ‘costo por clic’ (CPC). Entonces yo no estoy pagando porque la gente tenga impresiones —es decir— ‘vistas’ de mi comunicación, sino porque —efectivamente— existe alguien que genere una acción ante esa comunicación. Esa acción es ese clic que lo lleva a conocer la propuesta en el *website*.

En segundo término, está todo lo **“Social”** que ahí está Facebook y otras Redes Sociales como Twitter **donde teníamos un rol más de socializar y hacer más humana a la marca**. En ese momento se tuvo la tendencia patrocinada, se generaron formatos de alto alcance y alto impacto en Facebook con el objetivo generar esta bulla en las Redes Sociales.

Se tuvo resultados porque fue el *Fanpage* con mayor crecimiento en noviembre pasado con una gran cantidad de *fans* orgánico, pero también con una efectividad en la compra de publicidad.

**En tercer término, venía todo lo que era la TV Digital.** Nosotros creemos que la televisión no va morir sino que se va convertir en una “Televisión Digital”. Por tanto, entonces era **cómo integrábamos el alcance de la televisión generando** –desde la pauta en YouTube en canales tradicionales en sus páginas web– **un alcance incremental a lo que ya se estaba haciendo en televisión** que era grandes esfuerzos muy enfocados a las vistas.

Luego, teníamos todo el tema de **“Convergencia”**. La Convergencia es como un concepto que lo traemos de Henry Jenkins quien tiene un libro que se titula “La Cultura de la Convergencia” y habla de todo este tema de la ‘convergencia’...

ER: ¿Henry Jenkins?

JP: Sí. Habla una serie de cosas teóricas, antropológicas, super interesantes que –en simple– **era cómo se “bajaban” estos medios, es decir, cómo podemos integrar una compra de medios offline y su respectiva experiencia con lo que sucede en online.** Es decir, **cómo integramos todo en lo que se está haciendo esfuerzos como en “El Comercio”, en la Radio, etc., con lo que está sucediendo en sus (respectivas) páginas web.**

Y finalmente, si mal no recuerdo hablamos de un **tema de “Innovación”**, pues la Innovación –en ese punto– **lo situábamos muchísimo, en primer término, en lo que era *mobile*.** Si miramos esto –retrospectivamente– estábamos en pañales en el mundo *mobile* y en la penetración de *smartphones* en el país.

ER: Vías alternas de comunicación, ¿puede ser?

JP: Sí, y después venían integraciones interesantes. En su momento nosotros hablamos de una integración del spot de televisión con “Shazam”o generación de cosas como **“Realidad Aumentada”**.

Entonces sí eran puntos donde nos permitíamos –también desde el marco de este 70-30 (%) de distribución de presupuesto– dejar un 10% (del presupuesto) como para experimentar cosas que podían servir.

ER: ¿Eso también viene de parte de una exigencia del cliente?, ¿también se contempló ese pilar?

JP: No. **Esto fue una propuesta de nosotros como agencia.**

ER: ¡Qué genial!

JP: Incluso no estaba totalmente la construcción de estos pilares: fue algo independiente de la estrategia digital.

ER: ¿Fue una lectura distinta?

JP: **Sí, fue una ‘bajada’ distinta. Hubo una estrategia digital específica que evidentemente sí se agrupaba con la ruta estratégica grande, pero que tuvo una traducción de ese concepto creativo y esa ruta estratégica, ‘bajada’ a lo digital.**

ER: ¡Genial!

## **5. Preguntas sobre la estrategia del lanzamiento.**

5.1 Aspecto Estratégico: ¿Cuál fue el aspecto estratégico que se eligió para cumplir con los objetivos del lanzamiento? y ¿por qué?

JP: Cuando hablamos de aspecto estratégico nos referimos a la “Convergencia”.

ER: ¿Por qué una “convergencia”, entonces? Porque, digamos, si se quería el “Alcance” o se quería el “Conocimiento” (de marca) ¿por qué no solo Televisión?...

JP: En ese sentido es super importante esa pregunta. Lo que veíamos en ese momento era que el alcance que teníamos que conseguir –como marca en el corto plazo– iba venir construido en esencia por Televisión y Vía Pública. También, al ser una marca retadora –en un nuevo mercado– necesitábamos poder ‘integrar’ –efectivamente– los esfuerzos ‘tradicionales de medios’ con lo digital –que es el futuro de las comunicaciones de marca.

**La única forma de ir haciendo ese puente del ‘old fashion’ o la ‘vieja manera de comunicar con lo nuevo fue poder combinar lo viejo con lo nuevo. Es decir, que no sea algo tan tradicional como puede ser leer “El Comercio” para un peruano o para un latinoamericano. Se debía tener publicidad en “El Comercio” (impreso), pero también se debía vivir en “El Comercio” digital (versión) y de**

esa forma cerrar un poco esa experiencia en un consumidor y en un mercado de ‘alta impresión publicitaria’ que es muy tradicional.

## 5.2 Conceptos del lanzamiento:

¿Qué se entiende por “Convergencia de Medios”?

¿Qué se entiende por “Brand Awareness”?

JP: La convergencia de medios –mejor que yo– la define Henry Jenkins. Hablando como psicólogo –me puedo desviar un poco del tema– yo entiendo en simple que desde medios la “convergencia de medios” es *cómo combino lo offline con lo online y cómo cierro esa experiencia de entretenimiento, de información, de deportes de lo que sea, cómo yo cierro en ambos canales, en ambas experiencias*. Al final era lo que comentamos al inicio: la audiencia, nosotros, vivimos *off* y *on*, ‘somos papel y somos digital’.

ER: ¿Y el “Brand Awareness”?

JP: El “Conocimiento de Marca” lo defino como a eso mismo se refiere: *a que el consumidor, la audiencia, el espectador, pueda decir qué recuerda –de algún modo– a una marca que conoce*.

ER: Correcto.

## 5.3 Selección de medios ¿Cuál fue el criterio para seleccionar los medios digitales y/o tradicionales?

JP: En primer término, nosotros solemos elegir eso (los medios) por variables bien cuantitativas de medios que son ‘Penetración’ y ‘Afinidad’, según el target. El criterio no fue tan simple como eso: **se introdujo una variable que fue la ‘influencia’ que está compuesta por la ‘afinidad’, ‘atención’ y ‘recordación de los puntos de contacto’ en las marcas. Bajo ese criterio, los medios tenían un nivel de Penetración y de Influencia, pero –además– definimos un ‘rol’ y ‘lo que se entregaba’ (cuál era el *delivery* que daba ese medio). Entonces, sobre esa base se definieron los ‘puntos de contacto’.**

Evidentemente, sí hubo un proceso antes de conocer cómo era el consumo, la inversión de la categoría, dónde la competencia centraba más el presupuesto, etc.: hay toda una parte técnica que te dice que es “ideal tener un ‘Share of Voice’ de tanto

por ciento en una situación como un lanzamiento”... y hay una bajada más técnica, luego, pero en esencia...

ER: ¿Los objetivos?

JP: Sí, en esencia, ese fue el criterio.

ER: Ya llegando casi a finalizar esta –más que una simple entrevista– ‘conversación’ interesante con datos muy importantes para enriquecer la investigación, yo noté algo curioso: **¿por qué se hizo primero el lanzamiento ‘Digital’ que el de ATL? Digamos que Televisión se lanza el 12 de octubre, pero primero se hace el ‘lanzamiento digital’ ¿a qué obedeció esto? Estoy seguro que tenían todo estructurado seguramente...**

JP: **Claro. Digamos que no salió tan antes... la ‘intriga’ salió en medios *offline* y en medios *online*.**

ER: Correcto

JP: Creo que la intriga, –otra vez como te decía– lo bonito de digital es que te permite cuantificar el esfuerzo que tú hiciste en tiempo real. El hecho de que nosotros compráramos la “tendencia patrocinada” (formato publicitario en Twitter) –el día del lanzamiento– generó que pudiésemos leer qué estaba sucediendo en el momento, en la gente...

Evidentemente, en ese momento, se hicieron esfuerzos muy importante como ‘avisos a página completa’ (formato publicitario impreso) en “El Comercio” o a las 9:00 PM se hizo –que seguramente Cristian te lo comento mejor– se encadenó (*los canales televisivos peruanos lanzaron el spot de Entel en simultáneo*) la televisión...

ER: “Corte único sincronizado”

JP: **Exactamente. Eso fue súper importante porque integró toda una experiencia, pero lo digital –en ese punto– creo que lo que hizo fue poder ‘ver’, ‘tangibilizar’ y ‘cuantificar’ en tiempo real.**

ER: Genial **¿Es posible que la estrategia digital contribuya a una concreción de ventas?** Digamos: ‘la migraciones’ en el lanzamiento, como usted mencionaba; *leads*, conversión o registro...cómo de esta forma se puede contribuir a cuantificar ventas.

JP: Mira, eso para mi es super simple sobre la base de entender al consumidor: lo que hablamos en el “ZMOT” es super claro. Nosotros no vamos a comprar un teléfono o



no vamos a comprar un televisor sin antes hacer un proceso de investigación exhaustivo, tampoco vamos a comprar ‘en línea’ (la experiencia digital facilita estos procesos, pero no es el caso de la categoría de telefonía móvil en Perú). El hecho de tener un monton de informacion para poder migrar a Entel –desde lo digital– creo que potenció la compra y lo vemos en ‘modelos econométricos’ que hemos desarrollado con otros clientes: **es el segundo o tercer medio en ‘retorno de inversión’ (ROI) sin tener tener un e-commerce.**

**Entonces, yo estoy seguro de que el ‘retorno de inversión’–si generamos un ‘modelo econométrico de estos– fue muy bueno.**

ER: Correcto. Eso de tener una ‘base de datos’ que se puede generar y si tú llenas una base de datos es porque estás interesado, entonces ahí faltaría el 50% de la “Fuerza de Ventas”; por lo tanto, sí hay una contribución para la concreción de una venta ¿Correcto?

JP: Claro que sí. Literalmente...–es más– la analogía para mí es: ***“en un negocio normal el objetivo de la publicidad es llevar gente a la tienda”, ¿correcto?; y el objetivo en digital es: si yo te llevo a una sesión, es como si estuviera llevando un persona a la tienda, ¿correcto?***

ER: Correcto.

JP: ...la experiencia del usuario en la tienda –paralelo al digital en la página web– es lo que va cerrar una compra y es lo que va generar ventas efectivas. Definitivamente, sí influye.

ER: Correcto.

5.4 En una campaña publicitaria orientada a objetivos ¿es posible construir *Brand Awareness* a partir de una estrategia de medios basada en “Convergencia”?

JP: Una campaña publicitaria orientada a objetivos es lo que teníamos: había un objetivo de ‘conocimiento de marca’ y que **esa ‘construcción de conocimiento de marca’ como proceso** –porque sí estaba ‘permeada’ (idea interiorizada por parte del equipo que lideró el lanzamiento) por generar esta convergencia la cual, más que la compra (de Medios Publicitarios), estaba más situada en el consumidor quien interactuaba y confluía en el mundo digital de los ‘Medios Propios’, los ‘Medios Pagados’ y de la marca totalmente (Medios Ganados)– **es una consecuencia de eso.**

Si bien es el objetivo que tenemos con el nivel de planificación final –es decir, que la gente te conozca– es una consecuencia de lo que tú estás haciendo. De repente tú te planteas objetivos para eso, pero es *post (a posteriori)* ...

ER: Sería cuestión de cómo quieres tú que te conozcan, ahí la planificación de medios entraría a crear esa ‘conciencia de marca’...

JP: Digamos que los medios son la ‘causa’ de ese efecto o consecuencia. Esta consecuencia es que la gente me conozca, ¿qué lo causa? pues, el plan de medios. Este hace que la gente me vea, que la gente me escuche, que la gente me vea en su Facebook, que la gente me vea cuando hace búsquedas referente a la categoría. Somos la causa de esta consecuencia que es nuestro objetivo: ‘generar conocimiento de marca’.

## 6. Preguntas sobre el valor diferencial del lanzamiento.

6.1 Disruptividad ¿Qué es? ¿De qué manera se plasmó en el lanzamiento?

JP: Mira yo creo que Disruptividad –como hay unos que prefieren más que Disruptividad la “Distintividad”– en el caso de Entel traía como marca una ‘propuesta disruptiva’, **entiéndase ‘disruptiva’ como que rompe el Status Quo; y es distintiva, porque generó una atención especial en lo que trae.**

La marca ya en sí era ‘disruptiva’ y ‘distintiva’ para un mercado ‘duopólico’ y – como lo plasmamos desde medios digitales– **esa disruptividad y esa distintividad creo que está** (se encuentran en...) **en el uso ‘fuerte’ (variado)** de medios, el ‘alto impacto’ que se generó en compras como el **“Blast” de Google**, el **“Log out” de Facebook**, **“Tomas de Canal” en portales web locales**, **“Blast” en YouTube**, es decir, todo esto contribuyó a **romper lo establecido** y que sí generaban –en muchos casos a través de formatos *rich media*– esta ‘distintividad’ en el usuario.

Yo creo que –en esencia– la marca tenía eso (distintividad). **Las ofertas que tenía la marca traían eso (distintividad): el vender un teléfono (smartphone) como el iPhone (4S y 5S) a un bajo costo (al precio de S/.9) es –en esencia y en definición– algo disruptivo y distintivo.**

Digamos que fue bien fácil hacer eso (lanzamiento), porque solamente era ‘seguir el espíritu de lo que traían’ (Entel).

6.2 Cuando se habla de ‘Innovación’, ¿usted se refiere también a estos –digamos en digital– formatos innovadores, formatos distintos?

JP: Sí, yo creo también es una forma de innovación. También, la integración de algunos esfuerzos por generar contenido brandeado, el tener influenciadores que **generaban *tuits* asociados a la marca, promover esos *tuits* desde la cuenta de Entel fueron cosas innovadoras: no era algo que se diera en el mercado. Estos ejemplos son formas claras de ‘innovación’.**

## 7. Preguntas sobre el logro de los objetivos

7.1 Objetivo de Salud de Marca ¿Cuál fue el aporte de la ‘estrategia digital’ para lograr la ‘conciencia de marca’?

JP: **El aporte de Digital –en ese sentido– fue el cuarto medio en el *ranking* de medios que se recordaban (*Top of mind*, TOM). Tuvo un aporte muy fuerte en generar una comunidad que conociera de la propuesta.**

7.2 Objetivo de Medios ¿Cuál fue el desempeño de la ‘estrategia digital’ en el ‘*mix* de medios’?

JP: Fue interesante, porque creo que dentro de digital era donde se situaba más lo ‘disruptivo’, lo ‘innovador’ e ‘integrador’ entre medios; y esa “integración” entiéndase como esa forma de ‘convergencia’.

7.3 Objetivo de Tráfico Web ¿La convergencia de medios influyó en el tráfico web hacia el *website* de Entel Perú en el periodo de lanzamiento? ¿Cómo se puede medir? ¿Qué resultados brinda la data arrojada por *Google Analytics*?

JP: **Sí, definitivamente ¿Cómo medimos eso? Evidentemente, está en la data de *Google Analytics* que me lleva a notar el comportamiento de la página web (*website* de Entel Perú) y las ‘fuentes de tráfico’ (*webs* que derivan tráfico hacia la web de Entel Perú) están ahí.**

ER: ¿Podemos tener acceso al *tracking*?

JP: **Creo que Ibelisse te puede ayudar muchísimo más (en este tema). Yo hice un análisis en su momento, pero tendría que desempolvarlo. Lo importante es que**

recuerdo, claramente, que –en ese trimestre– aumentamos en un 700% el ‘tráfico pagado’.

ER: Correcto.

JP: **Entonces esto nos dice que la ‘estrategia en general’**–y creo que aquí no podemos considerar *performance*, porque evidentemente al ser Google o Facebook compramos a *costo por click* (CPC) y al ser dirigidas a ‘*performance*’ evidentemente generan muy buenos resultados– **hay que verla de una forma más holística, gestáltica cómo fueron estos ‘cinco elementos’** (*mix de medios de la estrategia en general*) **que ‘juntos’ generaron todo este impacto.**

**Hubo medios que, evidentemente como Google o Facebook, generaron muchísimo más tráfico (*web*), pero el aporte que tuvieron estos ‘medios de convergencia’ en la ‘parte de arriba’ del “*Funnel*” –a nivel de conocimiento– fue fundamental.**

ER: **Entonces, ¿la convergencia de medios realmente influyó hacia el tráfico de la web de Entel Perú?**

JP: **Sí, correcto.**

ER: **Entonces, ¿no solamente fue lo que se invirtió en digital, sino fue la suma total (de todos los medios que integraron el mix de medios de la estrategia de lanzamiento)?**

JP: **Claro, sí.** El mejor dato que tienes para ello (para demostrarlo) es *Google Trends* que es una herramienta gratuita que tiene acceso cualquier persona y buscas las “tendencias” (*trends*) ...

ER: ¿En ese periodo de lanzamiento?

JP: ...Y si quieres verlo históricamente (también). ¡El “pico” que se generó en el momento de lanzamiento de Entel fue brutal! y eso –si bien tiene una ‘carga’ (una razón, también) de entrada de ‘nuevos jugadores’ en telefonía– situó una ‘carga’ que fue una ‘estrategia de medios digitales y no digitales’ la cual generó esta ‘convergencia’.

El esfuerzo que se hizo en inversión en Televisión fue brutal, pero esa ‘super inversión’ que se hizo en Televisión –que seguro Cristian te comento muy bien– tuvo como impacto (consecuencia) las “tendencias de búsquedas” porque, incluso, no se

había activado por problemas técnicos toda la Pauta Digital de Entel y sí (continuaba incluso sin inversión en digital) se estaba generando búsquedas.

Esas búsquedas se generaron a través de la convergencia de esos medios. Como hablamos la otra vez, la audiencia no es *online* u *offline*: recibe el mensaje por cualquier medio y –en consecuencia– se mueve a digital.

ER: Muchísimas gracias por contribuir con esta investigación.

JP: Gracias a usted.





## Ibelisse Marín

*Publicista oriunda de Venezuela. Tiene un año y medio de tiempo trabajando en Perú. Son diez años en total de experiencia laboral en la especialidad de Ciencias Publicitarias y siempre en Agencias de Publicidad. Empezó su vida laboral en BBDO Venezuela (agencia publicitaria) en el área de Planificación de Medios ATL (cuenta Pepsico). Luego, recibió la oportunidad de ingresar a McCann Erickson Venezuela (cuenta General Motors). Después, pasó a otra agencia local en Venezuela que se llama Art's (cuentas Avon y Beco). Posteriormente, finaliza sus labores en Art's y regresa a McCann Erickson (cuenta DIRECTV) por cinco años lo cual le permitió ser considerada en Mindshare Venezuela ya como Directora de Medios Digitales (DIAGEO, Ford, BBVA).*

*El traspaso de Medios ATL (en los cuales estuvo seis años y medio) a Medios Digitales se debió a un tema de oportunidades, porque en el momento que tenía a cargo DIRECTV empieza el “Boom Digital” en el mercado, pero en la agencia no estaba desarrollado. Por ello, empezó a desarrollar el área digital en McCann Erickson buscando nuevos clientes, pero seguía desarrollando el tema de Offline. Como no se dio la oportunidad de encargarse del tema digital en su totalidad decidió tomar nuevos rumbos y es ahí donde ancla en Mindshare Venezuela, agencia que le dio la oportunidad de desarrollar el tema digital en su totalidad. Finalmente, fue un tema de atracción por el mundo digital sobre ATL que influyó en ella para realizar ese traspaso y así aprovechar la oportunidad.*

*En Mindshare Venezuela se le brinda la oportunidad para venir a Mindshare Perú a tomar las riendas de las cuentas Nestlé, BBVA (Perú) y es aquí donde recibe la propuesta de OMG de integrar el equipo de Entel Perú como Supervisora de Medios Digitales.*

### 1. Preguntas respecto al nuevo ecosistema de marca.

#### 1.1 ¿Cuál es la influencia de la ola digital en el ecosistema de marca?

IM: En este caso (Entel) es súper relevante por ser una empresa de telecomunicaciones, obviamente. Al ofrecer productos como equipos celulares está relacionado evidentemente con la tecnología el cual es un pilar de la marca. **Entre los pilares de Entel está el tema de Conectividad, Tecnología, Servicio, etc.,** pero el tema de tecnología es importante reflejarlo no solamente en su calidad de servicio sino también en todas las comunicaciones que la marca realice.

Es súper importante involucrar el tema digital. Por un lado, le sirve a ellos como plataforma de autoservicio, como plataforma para promover el autoservicio entre sus clientes: el tema de tener en la web una plataforma donde las personas puedan acceder a su facturación, donde las personas puedan conocer los planes, tarifas y puedan tener información sin necesidad de ir a una tienda o sin necesidad de llamar por teléfono. Ahí cambia totalmente la forma cómo tienes que manejar una marca. El canal web pasa a ser una ventana más de cercanía con sus clientes. Estos clientes pueden tener complicaciones, porque –por ejemplo– si tienes un *call center* no lo vas a poder tener 24 horas abierto, pero la página web siempre va estar ahí y ahora con el tema de los *smartphones* –donde en cualquier momento y en cualquier lugar puedes acceder a la información– revoluciona todo. Esto es a nivel de canales de comunicación de la marca (canales propios).

A nivel de ‘canales pago’ –y cómo dentro de la estrategia de medios se involucra el tema digital–, **el mismo tema de las Redes Sociales ha cambiado también la forma de cómo las marcas deben comunicarse con sus clientes.** Para una empresa de Telecomunicaciones, las Redes Sociales son como ventanas de reclamo y ventanas de felicitaciones: tienes que responder en tiempo real y **si no tienes presencia si no están reforzando ese medio (digital) puedes perder el nivel de cercanía y la imagen de la marca.**

**Hay estudios que indican que las personas tienen la percepción de que si una marca no se anuncia, entonces es mala y no le dan confianza. Una marca nueva como Entel –que no era conocida en el mercado– evidentemente tenía que venir con toda la fuerza e involucrar este tema de medios digitales dentro de su estrategia para generar posicionamiento y elevar su percepción.**

ER: Con respecto a lo importante que dijiste sobre el canal web. Algunas personas creen que lo digital es un tema de moda: *si los otros invierten ahí yo también tengo que invertir no me puedo quedar...* ¿Quiero saber tu opinión si realmente sirve en términos de Inversión Publicitaria vs. ROI, si es eficaz al momento de generar ventas?

IM: Eso va depender de la categoría donde esté la marca. No en todas las categorías es así, es decir, hay categorías muy masivas donde evidentemente televisión va generar

mayor ROI que otros medios, por ejemplo. Yo manejo otros clientes donde digital sí es el medio que mayor ROI genera, pero es una categoría mucho más segmentada que solo está dirigida a mujeres con cierto tipo de productos y ahí digital es el medio más rentable.

En el caso de Entel –que es una empresa masiva, evidentemente, donde tienes que abarcar a toda la población–: si bien tú eres un cliente Movistar, un cliente Claro o no tengas celulares, eres un potencial cliente de Entel. Todas las personas que no tengan un equipo o personas que ya tengan el equipo, el target es todo el Perú. En ese sentido –evidentemente– tienes que abarcar, comunicarle o llegarle a la mayor cantidad de gente.

ER: Ese es el fin: “Comunicar”.

IM: Claro, ese es el fin. Por eso, un medio como televisión me brinda el alcance al 100%, televisión tiene una Penetración de 90% en Perú, **en cambio en digital todavía estamos en un 48%.**

ER: Y creciendo...

IM: Y creciendo, pero **si yo soy Entel evidentemente yo voy a buscar los medios que mayor alcance me den. Por eso, te digo que es muy relativo: va depender de qué tipo de categoría y cuál va a hacer tu grupo objetivo para poder determinar cuál es el que más rentable o no. Es posible que en los casos sea digital.**

ER: Entonces dependiendo de la categoría y la marca.

ER: En el Perú la venta vía online todavía estamos en “pañales” en eso, ¿tan complicado es el tema?

IM: El comercio electrónico en Perú es un tema que –versus lo que yo pude ver el año (2014-2015)– ha evolucionado, sin embargo, queda mucho por crecer. Es un tema de desconfianza en el medio, es un tema que viene dado por muchos fraudes online, mucho desconocimiento: “aya, pero si yo lo pido entonces ¿cómo me llegará?” Esos dos factores influyen muchísimo a que finalmente se desarrolle en realidad.

**Según estudios, las personas que más confían y desarrollan más compras en línea son los más jóvenes (ya que están más adaptados a la tecnología) versus a personas mayores a 35 años quienes todavía desconfían mucho del medio online. Si lo vemos por sexo mujeres confían más que hombres.**

ER: Mira

IM: Jajaja es curioso.

ER: Sí, bastante.

IM: Es algo que se tiene que desarrollar con el tiempo. Mientras las personas que generen comercio electrónico desarrollen plataformas que permitan todos los protocolos de seguridad...

ER: ¿Habrán más posibilidades?

IM: ¡Habrán más posibilidades! También depende del aval de la compañía. **Por ejemplo, está Movistar, Claro que tienen una plataforma online evidentemente generan mucha más confianza que cualquier otra compañía chica que venga a generar una plataforma de venta online.** Por eso, pongo el ejemplo de Movistar y Claro que dentro de la categoría ya lo están haciendo y les funciona muy bien.

ER: Y eso nos lleva a la segunda pregunta sobre el Consumidor.

### 1.2 ¿Cómo influye en la estrategia de medios que el consumidor actual de medios sea multipantalla y multicanal?

IM: Es algo que se ve todos los días cuando vemos televisión ya que muchas personas declaran que tienen el televisor como acompañante. Antes era el principal. Una frase que usamos era que *el televisor era un miembro más de la familia y ahora pasó a ser un acompañante, un invitado* dentro de la reunión familiar.

ER: ¡Qué buena analogía!

IM: Claro. Está ahí de fondo, pero ya no es el centro de la atención (evidentemente en nuestro caso por NSE es distinto el comportamiento). **Entender ese cambio y esa evolución de hoy es crucial para tener éxito en una estrategia de medios. Los niveles de atención en Televisión han ido decreciendo año a año:** si antes una persona pasaba cuatro o cinco horas viendo televisión, ahora solo mira una hora televisión y eso no tiene solamente que ver con que ahora tiene más distracciones en el ambiente como el celular, las Redes Sociales, la computadora, más allá de eso tiene que ver con el día a día y la cantidad de tareas que las personas están realizando ahora que ya no paras tanto en la casa. Mientras las personas se van incorporando al tema de la productividad laboral, mientras se desarrolle el tema de la productividad en la matrícula en colegios, universidades pasan mayor tiempo en la calle, por ello

**tienen menos tiempo de exposición a medios que por lo general son de consumo en el hogar como la televisión...**

ER: Perdóname que te corte: para un planificador que maneje los dos medios debe ser una “craneada” de cerebro más fuerte para saber en qué momento impactar, en qué momento llegar lo cual dificulta el trabajo, pero lo hace más rico.

IM: Exacto, pero es súper divertido. **Hay un estudio de Twitter que muestra cómo las personas van generando conversación a lo largo del día y hacen el *match* con la programación de la televisión y ves cómo la conversación se alza en ciertos picos como el “Prime Time”. Cuando está al aire “Combate” o “Esto es Guerra” puedes ver que las conversaciones en Twitter se incrementan**, porque las personas están viendo en ese preciso instante televisión con sus celulares en mano.

Ahí viene la inteligencia del planificador de medios de analizar ambos datos: Rating y Conversaciones que se generan en la web. **Entonces ahí el planificador debe decir: *yo tengo que estar en uno y en el otro, porque si no me están prestando atención en la televisión (por estar viendo el celular) puedo impactarlos en el teléfono.***

Ahí viene la segunda parte: no impactarlo en el smartphone como lo haría en televisión, porque son medios distintos con roles distintos y lenguajes distintos. En el medio digital deberías hacerlo de una manera más natural que no sea tan invasiva.

ER: ¡Genial!

## **2. Preguntas sobre los conceptos que se manejan en la presente investigación.**

2.1 La Planificación de Medios, ¿qué se entiende por Planificación y cuál es su importancia a nivel de inversión?

IM: **La Planificación de Medios se entiende como la distribución de presupuesto para una campaña en los distintos medios con un objetivo de negocio u objetivo de marca.** Para entenderlo mejor sería explicar el proceso: nosotros trabajamos en función de un brief (documento que entrega el cliente donde te va indicar cuáles son sus objetivos, cuánto tiempo tiene para cumplirlos y cuál es el presupuesto) con el cual analizamos al consumidor, a los medios que son ideales para impactar a ese consumidor y —en función al presupuesto que tenemos— te decimos “*con este*



*presupuesto –y en función de las necesidades que tienes para la marca– puedes invertir en tal medio con tanta frecuencia y con tanto tiempo y eso te va a ayudar a ti a lograr tu objetivo en tanto tiempo, etc.”*

**La planificación de medios –en resumen– lo que hace es trabajar en función de un objetivo para los clientes: colocar la comunicación de la marca en los medios adecuados para lograr esos objetivos.**

ER: *Digamos que yo soy un cliente y me ha ido bien en mi marca de ropa, soy un cliente catalogado como PYME. A su vez, se dice que lo que se invierte en publicidad en sí no es lo que se tiene sino lo que sobra porque lo principal es mantener el costo de los productos, etc., y lo que se invierte en publicidad que es poco (presupuesto) tiene retornar (ROI). Digamos que yo quiera optar por una Planificación de Medios y tengo el dinero pero no el suficiente, entonces ¿podría optar o no? Si digamos que no puedo comprar televisión, ¿necesariamente tengo que comprar televisión o todos los medios?*

IM: No, **va depender de cuál es el objetivo y cuál es el público que tienes.** Si tú eres un vendedor pyme de ropa –por ejemplo– y tu público objetivo son mujeres de Lima entre 25 a 30 años, obviamente tu presupuesto no tiene que ir a televisión. En primer lugar, porque es un público súper reducido: ahí vas a tener desperdicio. En segundo lugar, lo que voy a hacer yo es analizar cuál es tu público, déjame hacer un análisis para ver qué es lo que hacen las mujeres que tienen 25 a 30 años que están en Lima: ellas pasan el 80% de su tiempo fuera de su casa, les gustan las revistas y usan Internet para conectarse con sus amigos.

Entonces, yo te voy a decir que en función de tu presupuesto: podemos tener ciertas publicaciones en publicidad exterior (OOH) que queden cerca de la tienda para generar mayor cantidad tráfico, también podemos hacer ciertos impactos pequeños en medios digitales, por ejemplo Redes Sociales que es donde ellas pasan la mayor parte de su tiempo.

**Ese es el trabajo del planificador: optimizar el presupuesto del cliente no necesariamente todo tiene que ir siempre a televisión, es optimizar de manera más eficiente y más eficaz.**

ER: Es decir, van y le dicen: señor a usted le conviene “tanto” a corto o a mediano plazo, usted va a ver este resultado...

IM: En teoría esa debe ser la función del planificador: trabajar en función de objetivos concretos, de que yo te pueda decir que con esto deberías incrementar tus ventas en tanto tiempo y, por lo general, un resultado de una buena planificación se ve reflejado en ventas de manera directa.

## 2.2 ¿Cuál es la influencia de la ola digital en la planificación de medios?

IM: Bueno como lo venía diciendo antes: es algo que se está considerando en todas las marcas. Antes el tema digital era solamente para jóvenes o para cierto Nivel Socioeconómico (A,B) nada más, pero cuando analizamos la penetración del medio vemos que es “transversal” a todas las edades y a todo NSE.

En realidad, el tema de incorporar el medio digital en mayor o menor medida va depender del público al que nos estemos dirigiendo. En el caso de Entel, es súper importante ya que es una de las plataformas principales de comunicación de la marca. En el caso de otros clientes todos tienen un porcentaje de inversión en mayor o menor medida en digital, porque entienden que deben estar ahí.

Hay algo súper importante que va atado a este tema: si tienes inversión en otros medios off, si tienes inversión en Televisión, Prensa, lo que sea, ese ruido que tú generes en esos medios va generar un comportamiento en el consumidor ¿Qué es lo que va hacer?, pues buscar información en internet es lo primero que va a hacer para ampliar la información. Si yo veo un comercial (TV) y quiero saber algo más o veo una oferta en una tienda, por ejemplo “paquetes de viaje para Cusco” lo vi, me quedé con la información, por ello llego a mi casa y lo primero que voy a querer hacer es ampliar la información: ¡voy a buscar en Google!

Todo impacto que nosotros realicemos en cualquier otro medio se ve reflejado directamente en la web y en la primera página que todos tenemos en la computadora que es Google.

ER: Es decir, considerar todos los medios.

IM: Claro, lo que quiero decir que es súper importante tener en cuenta ese comportamiento hoy en día que todo se refleja en búsquedas y en la medida en que nosotros invirtamos en medios vamos a ver picos.

Hay una herramienta que se llama Google Trends que te da históricos de cómo son búsqueda de ciertas palabras o de ciertos términos. Si tú buscas la marca (cualquier marca “X”) en el último periodo, en esa herramienta vas a ver los picos precisos en el momento que la marca activó publicidad y es porque eso provoca una reacción (lo que la gente va a ir a buscar).

**Lo que tienes que aprovechar son esos momentos donde el consumidor te está buscando en la web para responder esa búsqueda y ¿cómo la respondes?, precisamente con anuncios.**

ER: Genial. Esto nos lleva a meternos de lleno al lanzamiento.

### **3. Preguntas sobre el lanzamiento de marca.**

3.1 Sin guiarte de los libros, solo con tu experiencia, ¿qué entiendes por Brand Awareness?

IM: **Habla de la recordación de la marca en la mente del consumidor.** Puedes tener varios tipos espontánea, asistida. La Espontánea es cuando te preguntan ¿con cuál operador usted ha visto publicidad en los últimos días? La primera que se te viene a la mente es la espontánea. Cuando te dan varias opciones es Asistida. **Se trata de eso: del posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.**

ER: Genial. Ahora pasaremos a ver el valor diferencial del lanzamiento.

3.2 Acerca del término “Disruptividad”, ¿se puede ser disruptivo desde medios?

IM: Claro, totalmente. **El tema de la disrupción no es solamente un tema de creatividad, sino también la forma cómo colocas esa creatividad dentro del medio.**

**Hay medios que te permiten ser más disruptivos que otros.** El medio exterior es, por ejemplo, un medio que se presta para el tema de ser Disruptivo. En ese sentido, se puede ser disruptivo como *dejando no solamente una valla simple cuadrada sino con ...*

ER: ¿Troquelado?

IM: ¡Troquelado! ¡Exacto! También, realizando estas acciones que se pueden concretar en Centros Comerciales donde colocas ciertas figuras que los hacen como las películas...

ER: ¿Flashmob?

IM: Exacto, eso es por ejemplo en el caso de exteriores (OOH). Igualmente en Prensa existen otros formatos que te permiten también ser disruptivos.

En el caso de Digital, es otro de los medios que te permite jugar muchísimo con el tema de disrupción. **El tema de disrupción –en digital– lo logras a través del “marketing de contenidos” que es ese tipo de contenido que se llama “Virales”. Estos generan una conexión que –finalmente– la gente se sienta tan identificada que le provoque compartirlo y mostrárselo a todo el mundo. A su vez, (en la viralidad) tu inversión de \$10 (con lo cual solo puedes impactar a una persona) se vuelve como el equivalente a un millón de dólares (con el cual puedes impactar a muchos), pero gracias a que los demás hicieron (compartieron).**

3.3 Veo que hay un continuo cambio. Hay innovación ¿Se puede también ser innovador en medios?

IM: Claro. Se trata de un reto obviamente para los planificadores, porque muchas veces se dice “ah está en medios no es creativo”. No pues, no solamente es el pensar y distribuir el presupuesto. El rol de planificador yo siento que es un rol súper integral, porque tienes que manejar presupuesto...

ER: Disculpa que te corte, pero veo una guerra en que estamos viendo al consumidor cómo piensa, cómo hace, le pongo esto o le pongo el troquelado...es súper “chévere” todo el ecosistema que describes ¡Es un día a día!

IM: Sí, es así. Por eso es bastante agotador el pensamiento de un planificador. **Tienes por un lado el presupuesto, entender al consumidor en qué medios lo pueden impactar mejor.** Luego, ya seleccioné los medios. Ahora, en este medio ¿cómo puedo hacerlo de manera distinta para destacarme de las diez mil marcas más que están el mismo medio? Por lo menos en televisión tienes diez spot en cada corte, ¿cómo hago que el mío sea más? Obviamente, la creatividad influye un millón de veces en eso, me refiero a la creatividad como *copy*, pero como lo muestra finalmente es súper importante. **Por eso es que el tema de los auspicios tiene mucha relevancia y es aquí donde los planificadores se ponen un poco creativo.** Ellos dicen: *bueno vamos a hacer una mención, pero que en la mención salga un*

*personaje, haga algo distinto...* Esa es la parte más divertida cuando te pones creativo.

ER: ¡Un poco más y en la computadora va a salir humo, van a salir los misiles que estás viendo en la película un poco más ya!

IM: **Claro, es parte de la evolución de los medios.** Es decir, es lo que vemos. Cuando ves los banners de hace diez años eran horribles (JPG, una imagen estática) y ahora tenemos banners con los que podemos jugar y eso no es creatividad de *copy* eso es la creatividad del medio: **cómo puedes innovar y cómo puedes mostrar ese mismo mensaje de una manera que genere mayor *engagement*.** Este se refiere a que la persona se quede mayor tiempo involucrada con ese anuncio, que se mide en segundos...

ER: ¿Interactuando?

IM: **¡Exacto! Que interactúen y que le genere mayor recordación: que se acuerde siempre de ese mensaje que vio de la marca. Que le genere un recuerdo bueno.**

ER: ¡Qué genial este previo que hemos tenido de teoría gracias a ti! Ya centrándonos en el logro de objetivos de lanzamiento.

#### **4. Preguntas sobre los objetivos de campaña.**

4.1 Respecto al tráfico hacia la web de Entel que se fijó como un objetivo ¿La convergencia de medios influyó en el tráfico hacia la web de Entel Perú? ¿Cómo saberlo? ¿Qué nos dice la data arrojada por la herramienta de Google Analytics?

IM: Sobre si la convergencia influyó en **el tráfico hacia la web sí lo podemos determinar con la herramienta de Google Analytics** que es precisamente la herramienta que nos permite medir el comportamiento de tráfico en un sitio web específico.

Cuando vemos los resultado **en realidad el 45% del tráfico fue orgánico.**

ER: Perdón, ¿qué quiere decir orgánico?

IM: **“Orgánico” quiere decir que las personas que llegan naturalmente a la web que pusieron en su buscador [www.entel.pe](http://www.entel.pe) directamente en la barra del navegador.**

ER: ¿Sin ser influidas por algún banner o no se sabe?

IM: Como la herramienta te lo da, te coloca a las personas que directamente colocaron eso en su buscador. Son personas que pueden haber llegado, porque vieron el spot en



televisión que cerraba con [entel.pe](http://entel.pe) y entraron, porque lo vieron en una valla, porque lo vieron en un set de Prensa, porque lo vieron en un banner, pero en ese momento no le dieron click y (recién) a los dos días decidieron entrar (quizás).

Es decir, es indeterminado. Lo pudieron haber visto en un punto de venta y alguien les comento. **(El Tráfico Orgánico) son todas las personas que decidieron por cuenta propia llegar ahí influenciados por factores externos evidentemente.**

ER: ¿Eso es orgánico?

IM: ¡Eso es orgánico!

ER: Correcto.

IM: Luego, tienes los “datos pagados” que el Analytics te lo refleja como **“Pagos”, ahí sí viene directamente todo el tráfico de pauta, es decir, todo lo que llegó a través del Plan de Medios.** (Como ejemplo tenemos) los banner que se colocaron en: “El Comercio”(web), “Peru.com”(web), “Américatv”(web), etc. Todo eso se va reflejar en Google Analytics como “Pagos”.

Tienes otro cuadrante que te muestra **“Social” que es todo el tráfico que se generó a través de las Redes Sociales.** También, tienes uno que te aparece como **“Referral” que es básicamente las personas que llegaron a través de un enlace (link)** que encontraron en la web. Este enlace se puede encontrar por ejemplo en: un artículo en “El Comercio” que tenía enlace a la página; un correo electrónico (Gmail) que pudiste ver el enlace cuando abriste el mail y te llevó a la página.

Referral no es una fuente de paga directa, ni es orgánico porque ya está a través de la web (está colocado desde otro sitio con lo cual no se clasifica ni como “Pagado” ni como “Orgánico”).

Analizando toda esta data,—como te decía— **el 45% fue “tráfico orgánico”.** Hay un porcentaje de “Pago” —que es interesante— que es aproximadamente 3% ; un **6% de “Social”** que viene de “Redes Sociales” ; y un **10% de “Referral”.** Estos dos últimos suman 16%. **En realidad, ese 16% —de un total de 2 millones de sesiones— es ¡super relevante! Estamos hablando que todo eso se debió a la influencia directa de la compra de medios digitales.**

¿Cómo entra el tema de la convergencia acá? **Si bien —como te comentaba al inicio— el consumidor ha cambiado su comportamiento y que tengamos al televisor**

**como un acompañante (ya no el medio principal) hace que los niveles de atención a la publicidad bajen y ese (hoy) es el problema del planificador.**

El rol de digital nace en ese momento: es apoyar esa pauta de Televisión, es (apoyar) la pauta de Prensa, (es apoyar) esa pauta de Exteriores (OOH).

En el momento en que el consumidor no está prestándole atención a ese spot, nosotros aparecemos en la web. Eso es precisamente lo que se busca con esta estrategia: complementar (a los medios ATL) y también gastar (invertir) en los mismos medios (Televisión, Prensa, etc.), pero en la versión digital (de cada uno de esos medios) de manera de que se tuviera “doble impacto”.

**También, había un objetivo de Frecuencia súper fuerte en este lanzamiento.** (Se debía) tener “doble impacto” y –también– la oportunidad de que si no fuiste impactado por un medio, **tendrías el complemento del otro** (la oportunidad de ser impactado por otro).

ER: Genial. Pasemos a la última pregunta que no es menos importante.

4.2 Respecto a una campaña publicitaria orientada en objetivos ¿Es posible posible construir Brand Awareness a partir de una estrategia basada en convergencia de medios?

IM: **Claro, totalmente. Va influir muchísimo por un tema de Frecuencia y de impactos.** En la medida que tengas mayores impactos o mayor oportunidad de que la marca sea vista vas incrementar esa recordación, vas a incrementar el Brand Awareness.

**En este caso, la estrategia de Entel en el lanzamiento se basó en Frecuencia y Alcance.** Frecuencia es *muchas veces que me vean*.

**Esa estrategia, finalmente, logró (el objetivo estimado) a través de la convergencia.** Por un lado, logrando tener el alcance con los medios masivos...

ER: ¿En el tráfico web?

IM: Exacto. **El alcance con los medios masivos lo vemos reflejado con ese 45% de “Tráfico Directo”. Por otro lado, incrementar la Frecuencia y los impactos con la Pauta Digital.**

**Finalmente, esa estrategia en conjunto va generar mayor recordación de marca.** Vas a tocar al consumidor en distintos “**puntos de contacto**” y esto es parte de lo que se explica en ese “momento cero de la verdad de Google”(ZMOT): *soy impactado por un agente externo (que puede ser el spot de televisión u otro medio) y me dirijo a la web para buscar mayor información (sobre este impacto).* **Ese fue el pensamiento (ZMOT) que se tuvo (se consideró de manera importante) al (para) generar esta planificación (estrategia).**

ER: Ahí, hay más de dos medios y dos canales en los que mencionas...

IM: Claro, exacto. No es solamente un medio. Cuál es la diferencia si yo hubiera tenido un solo medio; por ejemplo “Exteriores” (OOH): sí iba tener visibilidad, pero – probablemente– **esa curva de evolución de Brand Awareness –como de sesiones en la web directamente– no iba ser tan pronunciada como cuando tienes la estrategia 360° (multimedios).**

(Esta estrategia 360° brinda) mayores posibilidades de impactar a un mismo consumidor: te veo en “tele”, te veo en Prensa, etc. Es súper importante, porque quizá hablando de esto suena a agobiar al consumidor...

ER: ¿No puede ser muy intrusivo, entonces?

IM: **¡Muy intrusivo no! Para eso se establecen niveles de Frecuencia óptimos. Es decir, que nosotros como planificadores decimos: *el máximo de impacto que una misma persona puede tener a lo largo de la campaña es de 10 de 8.*** Esos niveles (máximo o mínimo) se establecen –por lo general– de acuerdo a la experiencia de cada planificador. También, se puede llegar a un acuerdo con el cliente: de acuerdo a los objetivos que tengan con la marca, si es un lanzamiento va tener más frecuencia, si es una promoción también, si es una campaña de mantenimiento tiene menor Frecuencia, etc.

ER: ¡Genial Ibelisse! ¡Quedó bastante claro! Agradecido por tu tiempo. Esto me va a servir muchísimo para la investigación ¡Gracias!

IM: De nada ¡Éxitos!



## Acrónimos

- **Alcance**

Cantidad de personas que han sido alcanzadas por la publicidad (Ibope media class, 2015)

- **ATL**

Siglas que significan “above the line”. Se utiliza para referirse a los medios tradicionales como Televisión, Radio, etc.

- **Brand Awareness**

Capacidad que tiene un comprador para reconocer una marca dentro de una categoría (Aaker, 1991).

- **comScore**

Empresa encargada de la investigación de métricas de medios digitales.

- **Consumer Journey**

Nuevo modelo de compra en el que tiene participación los medios digitales (McKinsey, 2012).

- **Convergencia de medios**

Se habla de convergencia de medios cuando medio (ATL o Digital) complementa al otro (ATL o Digital) y entre ellos se produce una ‘conversación’ que continúa en el siguiente medio (E3, 2015).

- **Frecuencia**

Cantidad de veces que la audiencia ha sido impactada por la publicidad (Ibope media class, 2015)

- **Hashtag**

Etiqueta que lleva un “#” antepuesto (Moro & Rodés, 2014).



- **Ibope**

Empresa que se encarga de la investigación de medios en América Latina.

- **Índice de eficiencia**

Comparación entre el ruido publicitario y la inversión de una campaña (Ibope media class, 2015).

- **Like**

El *me gusta* de Facebook para marcar páginas, publicaciones, etc. (Moro & Rodés, 2014).

- **Market Share**

Porcentaje del mercado de una determinada categoría de producto.

- **Meme**

Contenido irónico que es creado por los usuarios de las Redes Sociales para viralizarlo.

- **Multicanal**

Canal tradicional o canal digital.

- **Multipantalla**

Término que se refiere al smartphone, PC y televisor.

- **Multitasking**

Término que se refiere a utilizar distintas tecnologías en simultáneo (Cardoso, 2010).

- **‘Ola digital’**

Término utilizado en la presente investigación para hacer alusión a la influencia de los medios digitales.

- **OMG**

Omnicom Media Group es la central de medios que ejecutó el lanzamiento de la marca Entel en medios.

- **Post**

Publicación en Facebook.

- **ROI**

Siglas que significan Return of investment.

- **SOI**

Share of investment.

- **SOV**

Share of voice.

- **Top of mind**

Etiqu

- **Tráfico web**

Cantidad de visitas a una página web.

- **Tweet**

Mensajes de estado o actualizaciones (Moro & Rodés, 2014).

- **Web 2.0**

Sitios web para interactuar con el usuario de modo bidireccional (Moro & Rodés, 2014).

- **ZMOT**

Siglas que significan *zero moment of true*. El momento cero de la verdad de Google (Lecinsky, 2012).